

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

Присяжнюк Катерина Сергіївна

**Кваліфікаційна робота
«Нові тенденції у вирішенні спорів та конфліктів в бізнес-середовищі»**

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
Присяжнюк К.С.

Науковий керівник (консультант) **PhD**, доцент **Сєдашова Оксана Анатоліївна**

Київ - 2024

ЗМІСТ

SUMMARY	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ОГЛЯД КОНФЛІКТІВ У КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРИЧИНИ, ТИПОЛОГІЯ, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ	13
1.1. Типологія конфліктів в комерційних організаціях	13
1.2. Причини та наслідки конфліктів в комерційних організаціях: міжнародний дискурс	25
1.3. Особливості перебігу конфліктів в комерційній сфері України.	28
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В КОМЕРЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ.	33
2.1. Методологія дослідження причин виникнення конфліктів в українських комерційних організаціях та між ними	33
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження факторів виникнення та наслідків конфліктів для комерційних організацій України	38
2.3. Огляд української та світової практики й підходів до вирішення конфліктних ситуацій в комерційній сфері	47
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ПРИ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННІ	63
3.1. Організаційний механізм функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні	63
3.2. Алгоритми впровадження центру вирішення конфліктів для комерційних організацій	76

3.3. Перспективи популяризації, розвитку та масштабування моделі центрів вирішення конфліктів для комерційної сфери України	82
Висновки до розділу 3	85
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91
ДОДАТКИ	99

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.

_____ К.С. Присяжнюк

SUMMARY

The qualification work of the second (master's) level of higher education on the topic "New trends in disputes and conflicts resolution in the business environment" contains 146 pages, 1 figure, 1 table, a list of references of 70 titles.

In the era of constant technological advancements and economic globalization, the business environment is becoming increasingly competitive. This rises the number of conflicts among companies, partners, employees, and clients. Conflicts can impact the reputation and economic efficiency of companies. Understanding the causes, dynamics and methods of conflict resolution can significantly enhance management effectiveness and maintain a positive business reputation. Establishing effective mechanisms for conflict resolution in commercial structures is essential for supporting stability and business development, as well as helping to create a more favorable and productive atmosphere within companies.

The research objective is to identify and describe methods for minimizing conflict situations for further implementation in commercial organizations.

Research tasks are:

- to study the causes of conflicts in the commercial sector globally and in Ukraine;
- analyze the experiences of owners, managers and HR managers of commercial organizations in Ukraine regarding the factors contributing to conflicts, methods of overcoming conflicts and their consequences for companies;
- investigate the experiences of existing organizations and platforms in the country that offer alternative dispute resolution methods;
- consider new trends globally regarding conflict resolution in the business environment;
- propose a model for the functioning of a Conflict Resolution Center within a business association in Ukraine.

The research object is the business environment of Ukraine, specifically large and medium-sized Ukrainian and international companies where potential conflict situations may arise.

The subject of the research is the factors causing conflict situations within commercial organizations, as well as between them, and the ways to resolve them.

The study utilized a range of general scientific research methods, including theoretical, methodological and empirical approaches.

Based on the conducted research, a model of the Mediation Center at the European Business Association has been developed and proposed. This model outlines the main directions of the Center's activities, partners to be involved in the project implementation, tasks for the first 6 months of operation since its launch, as well as describes scaling directions to ensure sustainable development and effective functioning of the center with the aim of promoting improvement in the business climate, enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises, and contributing to the overall economic development of Ukraine.

KEYWORDS. MEDIATION, CONFLICT, COMMERCIAL ORGANIZATION, MEDIATION CENTER, ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION, BUSINESS ASSOCIATION.

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах постійного розвитку технологій та глобалізації економіки бізнес-середовище стає все більш конкурентним. Це призводить до збільшення числа конфліктів між компаніями, партнерами, працівниками та клієнтами. Конфлікти можуть вплинути на репутацію та економічну ефективність компаній. Розуміння причин, динаміки та шляхів вирішення конфліктів може значно підвищити ефективність управління та підтримати позитивну репутацію бізнесу.

Сучасне бізнес-середовище в Україні, окрім того, що розвивається динамічно, сповнено багатьма викликами економічного, політичного та воєнного характеру. До того ж, українські компанії активно підкорюють нові ринки, стикаються з глобальними партнерствами, що може призвести до конфліктів через різницю у культурних цінностях, стандартах роботи та управлінні. Нові технології, віддалена робота команд, гнучкі робочі графіки – це також чинники, які сприяють виникненню конфліктів через нестачу спілкування, розуміння та координації.

Таким чином, розуміння факторів, що спричиняють конфлікти, та використання ефективних методів їх усунення може позитивно позначитися на успішності бізнесу. Налагодження ефективних механізмів врегулювання конфліктів у комерційних структурах є актуальним для підтримки стабільності та розвитку бізнесу, а також допоможе створити більш сприятливу та продуктивну атмосферу в компаніях.

Останнім часом все більше уваги привертають альтернативні підходи до вирішення конфліктів, оскільки традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними в умовах ринку, що активно змінюється, та росту складності ситуацій.

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що питання доступу та обізнаності бізнесу щодо методів альтернативного врегулювання спірних ситуацій продовжує викликати значний науковий інтерес, а представлене

дослідження є одним із перших комплексних досліджень впливу та наслідків тривалих і невирішених конфліктів в комерційному середовищі.

Стан наукової розробленості проблеми. Вивченням теоретичного аспекту аналізу причин виникнення конфліктів у комерційній сфері та управлінні бізнес-процесами займались багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. Єрмоєнко, О. Беліков, В. Квитков, Т. Пастушенко, В. Тарасенко, К. Томас, Р. Кілманн, Д. Льюїс, Ф. Глазл, М. Дойл та інші.

Так, авторами розроблені типологія конфліктів в організаціях, досліджено вплив конфліктів на ефективність роботи підприємств. Зокрема, Г. Єрмоєнко вивчала особливості виникнення і розвитку конфліктів в управлінні бізнес-процесами, запропонувала методи їх запобігання та вирішення. Також досліджувалися психологічні аспекти конфліктів в організаціях з метою розробки рекомендацій щодо покращення комунікації та управління конфліктами. О. Беліков та Т. Пастушенко вивчали правові аспекти конфліктів в організаціях та методи їх вирішення в рамках правового поля. В. Тарасенко досліджував роль лідера в управлінні конфліктами та запропонував рекомендації щодо розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів. С. Петренко вивчав особливості виникнення та розвитку конфліктів у різних сферах комерційної діяльності, розробляв методи їх запобігання та вирішення. К. Томас розробив типологію конфліктів та модель їх динаміки, запропонував методи діагностики та прогнозування конфліктів. Д. Льюїс та ЛаРей М. Барна вивчали культурні аспекти конфліктів, розробляли рекомендації щодо ведення переговорів та вирішення конфліктів у міжкультурному середовищі. Ф. Глазл досліджував роль комунікації в конфліктах, розробив методи покращення комунікації та налагодження взаєморозуміння між учасниками конфлікту.

Питаннями використання медіації в українському бізнес-середовищі та дотичних до нього сферах також займалися О. Белінська, О. Демченко, В. Поліщук, Ю. Притика, Ю. Рак, В. Радченко, О. Сєдашова, Т. Шинкар та інші.

В цих дослідженнях значною мірою розкрита важливість своєчасного реагування та вирішення конфліктів, а також актуальність застосування альтернативних суду методів вирішення спорів, що допомагає комерційним організаціям економити ресурси та дозволяє уникнути потенційних втрат. Роботи науковців дають цінні знання та практичні рекомендації щодо запобігання та конструктивного вирішення конфліктів.

Мета дослідження – знайти та описати способи мінімізації конфліктних ситуацій для подальшого використання у комерційних організаціях.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі **завдання**:

1. Вивчити причини конфліктів в комерційній сфері в світі та в Україні.
2. Проаналізувати досвід власників, керівників та HR-менеджерів комерційних організацій в Україні щодо факторів виникнення, способів подолання конфліктів та їх наслідків для компаній.
3. Дослідити досвід існуючих в країні організацій та платформ, що пропонують альтернативні суду способи вирішення конфліктів.
4. Розглянути нові тенденції в світі щодо вирішення конфліктів в бізнес-середовищі.
5. Запропонувати модель функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні в Україні.

Об'єкт дослідження – бізнес-середовище України, а саме великі та середні українські та міжнародні компанії, де потенційно можуть виникати конфліктні ситуації.

Предмет дослідження – фактори виникнення конфліктних ситуацій всередині комерційних організацій, а також між ними, та шляхи їх вирішення.

Методи дослідження. В дослідженні була застосована низка загальнонаукових методів дослідження, серед яких слід виокремити: теоретичні, загальнологічні та емпіричні.

До теоретичних методів відносяться: аналіз наукової літератури, а саме вивчення наукових праць, монографій, статей з питань конфліктології в

комерційній середі, альтернативних способів вирішення конфліктів, медіації, бізнес-процесів та тенденцій; аналіз типологій, теорій та концепцій конфліктів, методів їх вирішення, ролі медіації у врегулюванні спорів; огляд існуючих досліджень про застосування медіації в різних сферах, включаючи комерційне середовище; порівняння різних методів та підходів до вирішення конфліктів в бізнес-середовищі, аналіз досвіду застосування альтернативних методів врегулювання спорів в інших країнах.

Загальнологічні методи включають в себе: формально-логічний підхід до використання логічних методів для аналізу понять, суджень, умовиводів, пов'язаних з конфліктами та медіацією та формулювання чітких та логічних аргументів на підтримку висновків дослідження; узагальнення одержаних результатів досліджень, а саме систематизація та узагальнення результатів аналізу наукових джерел та емпіричних досліджень, формулювання висновків щодо ефективності медіації в контексті бізнес-конфліктів; моделювання центру медіації при бізнес-об'єднанні.

Емпіричні методи були застосовані при проведенні анкетування та інтерв'ювання власників, керівників, HR-менеджерів та співробітників комерційних організацій з питань кількості конфліктів, які виникають в компаніях, способів їх вирішення, наслідків, які вони викликають, обізнаності про процедуру медіації та застосування даного методу для врегулювання різноманітних спорів, таких як конфлікти з підрядниками, конфлікти між власниками та керівниками бізнесу, конфлікти між співробітниками тощо. Емпірична база дослідження складає дані двох онлайн-опитувань, які загалом охопили 51 респондента, та 6 персональних інтерв'ю.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

– проаналізовано причини виникнення конфліктів в комерційній сфері в світі та в Україні;

- здійснено комплексне вивчення іноземного та українського досвіду вирішення конфліктів в комерційному середовищі;
- розглянуто нові тенденції в світі щодо вирішення конфліктів в бізнес-середовищі;
- з'ясовано наслідки конфліктів в бізнесі, їх вплив на подальше функціонування бізнесу;
- вперше досліджено досвід існуючих в країні організацій та платформ, що пропонують альтернативні суду способи вирішення конфліктів;
- вивчено шляхи підвищення обізнаності та доступу комерційних організацій до альтернативних способів вирішення конфліктів;
- вперше запропонована комплексна модель функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні в Україні.

Практичним значенням розроблених рекомендацій та пропозицій є оцінка впливу конфліктів на продуктивність та подальший розвиток бізнесу в Україні, а також розширення можливостей підприємств для використання позасудових способів вирішення конфліктів. Результати цієї роботи можуть бути корисними для практичного застосування в українських та міжнародних компаніях, сприяючи покращенню управління конфліктами та підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 70 джерел та 10 додатків. Загальний обсяг роботи – 146 сторінок тексту.

Апробація результатів дослідження та запропонованої моделі функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні в Україні буде втілена на базі Європейської Бізнес Асоціації. Результати первинних досліджень бізнес-середовища доповідались під час Літньої Школи Медіації у червні 2023 року, за результатами доповіді підготовлена наукова стаття, яка

готується до друку, а також науково-популярна стаття, що розміщена на інтернет ресурсі Ліга.Блоги.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-економічний огляд конфліктів у комерційних організаціях: причини, типологія, економічні наслідки

1.1. Типологія конфліктів в комерційних організаціях

В сучасному бізнес-середовищі конфлікти в комерційних організаціях стають неодмінною складовою їхнього функціонування, вони є явищем, що виникає між співробітниками, між організаційними підрозділами та між організаціями в цілому. Взаємовідносини всередині колективів, а також між компаніями та їх клієнтами, контрагентами та партнерами є різнорівневими і комплексними, і, відповідно, і типи конфліктів, які тут виникають, є різноманітними. Вміння виявляти причини виникнення суперечностей, оперувати засобами попередження конфлікту та передбачати його виникнення, вести перемовини і організувати діалог є важливими професійними якостями управлінців в бізнес-середовищі. Таким чином, типологія конфліктів допомагає не лише здійснювати більш детальний аналіз ситуацій, а й ефективно управляти конфліктами, враховуючи їх специфіку в управлінському процесі. Дослідження типології конфліктів у цьому контексті має на меті розкрити різноманітні аспекти конфліктології, проаналізувати сторони та ситуації, за яких вони виникають, а також визначити їхній вплив на роботу комерційних структур.

Комерційна організація – це правова або бізнес-структура, яка діє з метою отримання прибутку через комерційну діяльність [20]. Це може бути компанія, фірма, підприємство або будь-яка інша юридична особа, яка зареєстрована та функціонує з метою здійснення підприємницької діяльності й отримання прибутку. Комерційні організації зазвичай мають свої структури управління, цілі та стратегії розвитку, вони підлягають відповідному законодавству та регулюються правилами бізнесу в країні, де вони функціонують. Основна мета комерційної організації – забезпечення стабільної діяльності та отримання прибутку шляхом продажу товарів чи послуг. Успішність підприємства частково залежить від того, наскільки воно адаптується до цього середовища і використовує його можливості для досягнення своїх цілей [20].

Таким чином, можна сказати, що комерційне середовище – це умови та контекст, в якому здійснюється діяльність підприємств, бізнесів та торговельних організацій. Це сукупність факторів, які впливають на економічну діяльність і сприяють розвитку бізнесу. Комерційне середовище включає в себе економічні, правові, соціальні, політичні та культурні умови, а також конкуренцію, технологічні інновації, рівень споживчого попиту, доступність ресурсів, інфраструктуру та інші фактори, що впливають на бізнесову діяльність [21].

Отже, комерційне середовище сповнене багатьма викликами та великою кількістю горизонтальних та вертикальних взаємодій його учасників між собою. І, звісно, його учасники – це люди різного рівня посад, віку, статі, з різним об'ємом накопиченого життєвого та професійного досвіду, представники різних організацій, в тому числі некомерційних та державних, а також різних національностей та культур. Ця сукупність факторів і є підґрунтям виникнення безлічі конфліктів.

Однією з ключових складових вивчення конфліктів є їх визначення та типологія на основі різних критеріїв та характеристик, які допомагають розуміти, класифікувати та аналізувати різні види конфліктів. Серед основних підходів до класифікації конфліктів можна виділити [38]:

- 1) за джерелом виникнення:
 - внутрішньособистісні конфлікти, які переживає одна людина, коли її власні цілі, цінності або ролі розходяться;
 - міжособистісні конфлікти, що виникають між окремими особами;
 - міжгрупові конфлікти, що виникають між групами в одній організації або між різними організаціями;
- 2) за характером конфлікту:
 - функціональні конфлікти, що стимулюють певні зміни, інновації та покращення у взаємодії;
 - дисфункціональні конфлікти, що негативно впливають на ефективність та співпрацю, загрожуючи здоров'ю організації чи відносинам;

- 3) за ступенем інтенсивності:
- латентні конфлікти, де потенційні суперечності ще не проявилися;
 - відкриті конфлікти, де присутні явно виявлені та активно обговорювані протиріччя;
- 4) за цілями та інтересами:
- конфлікти інтересів, в якому наявні суперечності через різні погляди на цілі чи ресурси;
 - конфлікти цінностей, де відбувається протистояння через різницю у важливих цінностях та переконаннях;
- 5) за способами вирішення:
- конструктивні конфлікти, вирішення яких призводить до позитивних змін та покращень;
 - деструктивні конфлікти, що погіршують стан речей, можуть врзатися у відносини та довести до загострення конфлікту.

Така класифікація допомагає розуміти природу конфліктів, їхні основні причини та можливі шляхи управління та вирішення. Та, вивчаючи саме комерційне середовище, варто звернутися до класифікації спорів відповідно до суб'єктного складу їх учасників, а саме:

- між суб'єктами господарювання та їх клієнтами;
- між суб'єктами господарювання та їх контрагентами;
- спори з працівниками суб'єктів господарювання, що включають спори між трудовим колективом та роботодавцем, окремими групами працівників та керівництвом, працівниками одного ієрархічного рівня, окремими працівниками та роботодавцем;
- між власниками бізнесу (учасниками, акціонерами товариств) та найманим топ-менеджментом;
- між власниками бізнесу [1, с.339].

Використання такого підходу до класифікації конфліктів у комерційному середовищі, де враховуються ролі та статус сторін, на наш погляд, є

найважливішим, оскільки дозволяє одразу визначити інструменти, які мають допомогти вирішити конфлікт (де будуть доречними перемовини, де звернення в суд або інші офіційні інстанції, а де буде ефективною медіація). Цей підхід дає можливість проаналізувати причини виникнення конфліктів для кожної конкретної організації, та, зважаючи на їх кількість, розробити систему запобігання, реагування та вирішення цих суперечок.

Водночас, наведену вище класифікацію можна згрупувати в більш узагальнену та представити її так:

- 1) комерційні, до них належать спори комерційних організацій з їхніми клієнтами або контрагентами;
- 2) корпоративні, що включають суперечки між власниками бізнесу або між власниками та топ-менеджментом;
- 3) трудові, які передбачають спори між окремими працівниками або групою працівників з керівництвом компанії;
- 4) організаційні, що виникають між працівниками одного або різних департаментів.

Розглянемо більше детально характеристики кожного з цих 4 видів.

1. Комерційний конфлікт характеризується виникненням суперечностей, суперництвом або протистоянням між суб'єктами комерційної діяльності, такими як підприємства, організації або бізнес-структури. Цей тип конфлікту виникає з різниці інтересів, цілей, поглядів на умови співпраці, угоди, ціни, умови поставки, ресурсів чи будь-яких інших факторів, пов'язаних з комерційною діяльністю [54].

Оскільки комерційні фірми можуть вільно (принаймні теоретично) укладати або не укладати контракти з будь-якою конкретною іншою фірмою, комерційний конфлікт, як правило, виникає між фірмами, які вже перебувають у певному виді договірних або робочих відносин. Ділові умови створюють багато можливостей для початку конфлікту, зокрема тому, що комерційні контракти часто не можуть містити всіх специфікацій, які маються на увазі або очікуються

сторонами як умови контракту, зокрема щодо властивостей товарів чи послуг, умов поставки та інших аспектів.

Крім того, конфлікт часто виникає через те, що одній стороні важко або неекономно виконувати умови, з якими вона очікувала, що зможе жити під час укладення контракту, через що вона намагається уникнути відповідальності та вимог, які вона тепер вважає обтяжливими. Оскільки сторони, як правило, перебувають у відносинах, які можна описати в договірних термінах і оскільки велика частина ділових переговорів передбачає таємницю, комерційні конфлікти часто можуть призвести до того, що одна сторона шукає юридичного вирішення після відносно короткої спроби домовитися.

Тому для сторін комерційних конфліктів прийнято «спочатку подавати позов, а потім говорити». Це часто призводить до не надто креативного вирішення, навіть якщо переговори чи посередництво використовуються в останню хвилину, щоб запобігти суду, оскільки ескалація вимог і звинувачень заважає спробам продумати найкращі інтереси обох сторін у майбутньому.

Управління та розв'язання комерційних конфліктів є важливою частиною стратегії управління бізнесом для підтримки стабільності, розвитку та підтримки довгострокових відносин між партнерами та учасниками ринку.

При цьому, як зазначає в своєму дослідженні Крістофер Ганімен, будь-який представник комерційної сфери повинен розуміти, що комерційний конфлікт практично неминучий у динамічній економіці. Хороший бізнес залежить від здатності чітко розрізнити кілька конфліктів, які справді вимагають юридичних (або арбітражних) процедур, і багатьох, які вимагають роз'яснення або коригування відносно незначних умов у контрактах, прийнятних за інших умов [43].

2. Корпоративний конфлікт – це ситуація непорозуміння або протистояння, яка виникає через різницю інтересів, цілей та очікувань між різними групами акціонерів чи власників компанії або між менеджментом та акціонерами (власниками) [52]. Цей вид конфлікту також може виникнути через

різницю у поглядах на стратегію розвитку, розподіл ресурсів, контроль над владою, пріоритети, методи управління, конкуренцію за ресурси або навіть особисті амбіції. З іншого боку, власники та менеджмент мають взаємно підтримувати один одного, але ж трапляються ситуації, коли у них виникає прихований конфлікт інтересів, оскільки вони користуються абсолютно різними методами вирішення проблем: якщо щось не вдається власнику, він може відмовитися від проекту і вибрати шлях «зробити якнайпростіше», в той час як директор мусить зосередитися і діяти «за правилами».

До основних причин конфліктів між акціонерами можна віднести:

- стратегічні відмінності: різні групи акціонерів можуть мати різні погляди на те, яку стратегію повинна приймати компанія. Деякі можуть бажати акцентувати увагу на розвитку, інші – на максимізації прибутків або ризику, інші – на соціальній відповідальності. Це може призвести до конфлікту стосовно напрямку розвитку компанії;

- дивідендна політика: конфлікт може виникнути через різні погляди на те, які обсяги прибутку слід виділяти на виплату дивідендів, а які – на розвиток компанії або інвестиції;

- контроль над управлінням: різні групи акціонерів можуть мати відмінні думки щодо управління компанією. Це може включати конфлікти стосовно складу правління, стратегічних рішень, найму та відсторонення керівництва [23].

В свою чергу серед основних причин конфліктів між власниками та керівництвом компанії виділяють [55]:

- максимізація прибутку: менеджмент може прагнути максимізувати свій власний дохід чи бонуси, що не завжди співпадає з інтересами акціонерів щодо максимізації прибутку компанії в цілому;

- ризиковані стратегії: менеджмент може бути зацікавлений у ризикованих проектах або стратегіях, які можуть призвести до великих

прибутків для них особисто, але не завжди вигідні для акціонерів, які можуть бути більш консервативними;

– корупція або некомпетентність: недобросовісне чи неефективне управління може спричинити збитки акціонерам, що веде до прямого конфлікту між менеджментом і акціонерами.

Управління корпоративними конфліктами має включати в себе внутрішні механізми переговорів, медіації, зміни в управлінських підходах та політиці компанії, а також інституціоналізацію процедур вирішення конфліктів, що мають сприяти покращенню внутрішньої комунікації та управління взаємовідносинами всередині організації. Нерозв'язані ж конфлікти між власниками та власниками і топ-менеджментом, відсутність узгодженої тактики досягнення стратегії, може призвести до апатії та демотивації персоналу, збільшенню недовіри, конфліктів між функціями та окремими особами в компанії тощо [54].

Ефективне управління цими конфліктами вимагає збалансованого підходу, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін та встановлює механізми контролю та взаємодії, спрямовані на досягнення загальних цілей компанії.

3. Трудові конфлікти включають в себе різні конфлікти, які мають місце між працівниками та керівниками. Навряд чи серед найманих працівників знайдеться хтось, хто не стикався з конфліктом на робочому місці в той чи інший час. Саме такі конфлікти дали поштовх для розвитку та удосконалення трудового права в різних країнах світу, яке, разом з тим, все ще потребує суттєвих змін, зокрема в Україні, та постійно стикається з новими викликами та сферами конфліктів сучасного середовища як-то: дискримінація за расовими, національними, гендерними ознаками, ознаками статі та іншими.

Еволюція комерційного середовища, зростання масштабів компаній та, відповідно, й чисельності персоналу таких компаній призвело до створення організованих профспілок співробітників, які покликані захищати права працівників. Така організована профспілка зазвичай бере участь у конфліктах

між працівниками та адміністрацією, хоча ці конфлікти можуть бути настільки простими, як звернення двох працівників до керівника зі спільною скаргою на понаднормову роботу чи інші умови праці.

Працівники, які вирішили діяти разом, щоб порушити проблему перед своїм керівництвом, через профспілку чи просто як неформальну групу, повинні знати, як зазвичай вирішуються конфлікти між працівниками та керівництвом, і які права мають вони, а які – керівництво.

Тип конфлікту, який виникає між працівниками та адміністрацією, коли закінчується термін дії контракту, який регулює групу працівників, є одним із поширених трудових конфліктів. Як правило, переговори щодо умов нового контракту будуть тривалими; хоча переважна більшість із них вирішується без страйку, значна кількість піддається певному ризику страйку, оскільки сторони змагаються, щоб отримати найкращу угоду для своєї сторони. Нерідкі випадки, коли сторони зустрічаються десятки разів, але їм все одно потрібен посередник для ефективного проведення процесу перемовин.

4. Організаційні конфлікти, що виникають між працівниками одного або різних департаментів у межах організації, можуть також мати різні причини та форми прояву.

Серед типових ситуацій, які можуть призводити до організаційних конфліктів між працівниками різних департаментів варто зазначити [49]:

- недостатня комунікація: відсутність або неефективність комунікації між різними відділами може призвести до непорозумінь, затримок у виконанні завдань та недотриманні термінів;
- конфлікт інтересів: різні департаменти можуть мати різні цілі та пріоритети, що призводить до конфлікту щодо розподілу ресурсів або управління проектами;
- конкуренція за ресурси: конфлікт може виникнути через боротьбу за обмежені ресурси, такі як бюджет, час, технічні або людські ресурси;

- різниця в робочих методах: різні підходи до вирішення завдань та методів роботи можуть викликати конфлікт між працівниками різних відділів.
- конфлікт особистостей: напружені відносини між працівниками, особисті антипатії або розбіжності характерів можуть призвести до конфліктів, які впливають на співпрацю між відділами.

Управління організаційними конфліктами включає в себе створення ефективної системи комунікації, збалансований розподіл ресурсів, розробку чітких процедур співпраці між департаментами, а також розвиток лідерських навичок та навичок розв'язання конфліктів у менеджерів та керівників середньої ланки для забезпечення сприятливого та продуктивного робочого середовища всередині організації.

Згідно з дослідженням, опублікованим на сайті Program on Negotiation at Harvard Law School, існують три типи конфліктів, які є загальними для більшості організацій: конфлікти завдань, конфлікти відносин та конфлікти цінностей [42]. Відкрита комунікація, співпраця та повага можуть допомогти управляти конфліктами, але кожен тип конфлікту може вимагати спеціальних тактик щодо їх вирішення.

Так, конфлікт завдань часто включає конкретні питання, пов'язані з робочими завданнями співробітників, і може включати суперечки про те, як розподілити ресурси, розбіжності в думках щодо процедур і політики, управління очікуваннями на роботі та судження та тлумачення фактів.

З трьох типів конфліктів із запропонованої класифікації конфлікт завдань може здатися найпростішим для вирішення. Але часто виявляється, що конфлікт завдань має глибше коріння та більшу складність, ніж це здається на перший погляд. Наприклад, колеги, які сперечаються про те, кому з них варто поїхати на конференцію, можуть мати глибший конфлікт, заснований на почутті суперництва. Конфлікт завдань часто потребує втручання керівників організації. Виконуючи роль де-факто посередників, менеджери можуть зосередитися на виявленні глибших інтересів, що лежать в основі позицій сторін.

Другий із трьох типів конфлікту, конфлікт відносин, виникає через відмінності в особистості, поглядах, смаках і навіть стилях поведінки в конфлікті, оскільки співробітникам для виконання своїх службових обов'язків необхідно проводити багато часу разом і при цьому намагатися порозумітися. Тож не дивно, що конфлікт у відносинах може бути поширеним явищем в організаціях.

Конфлікт цінностей може виникати через фундаментальні відмінності в ідентичностях і цінностях, які можуть включати відмінності в політичних уподобаннях, релігії, етиці, нормах та інших глибоко укорінених переконаннях. Хоча обговорення політики та релігії часто є табу в організаціях, суперечки про цінності можуть виникати в контексті робочих рішень і політики, наприклад, чи впроваджувати програму позитивних дій або чи брати клієнта, пов'язаного з поганою репутацією. Суперечки, пов'язані з цінностями, як правило, посилюють захисну позицію, недовіру та відчуження. Сторони можуть настільки твердо відстоювати свої цінності, що відкидають угоди, які б задовольнили інші їхні інтереси.

Конфлікти в комерційному середовищі також класифікують в залежності від предмету спору [58]:

- конфлікти у сфері договірних відносин;
- конфлікти у сфері деліктних відносин;
- конфлікти у сфері корпоративних прав;
- конфлікти у сфері фінансових відносин та розрахунків;
- земельні спори;
- медичні спори;
- спори у сфері інтелектуальної власності;
- трудові спори;
- конфлікти бізнес-партнерства.

Одночасно, досліджуючи конфлікти в бізнесі, не можна не згадати про конфлікти з конкурентами, які на перший погляд здаються невід'ємною умовою

функціонування бізнес-середовища, а з іншого боку можуть також нести суттєві збитки для підприємств та навіть цілої галузі. Зокрема, існують такі типи конфліктів з конкурентами [50]:

- цінова конкуренція (цінові війни та демпінг);
- недобросовісна конкуренція (поширення неправдивої інформації, шантаж, переманювання співробітників);
- конфлікти за доступ до ресурсів (боротьба за постачальників, боротьба за ринки збуту).

Відповідно, до їх причин можна віднести:

- обмеженість ресурсів (сировина, трудові ресурси);
- несумісність цілей;
- відмінності в корпоративній культурі (різні цінності та підходи до ведення бізнесу).

Наслідки, які несуть ці типи конфліктів для їх сторін, не відрізняються суттєво від інших видів конфліктів і можуть включати в себе фінансові втрати, негативний вплив на репутацію та імідж, втрати клієнтів, стрес та зниження мотивації персоналу.

Водночас, важливо зазначити, що компаніям-конкурентам також важливо об'єднуватися та мати налагоджені відносини у випадках, коли постає необхідність захищати спільні інтереси, і сфера запобігання конфліктам або їх мирного врегулювання є важливою і для цих типів конфліктів.

У сучасному глобалізованому світі також не можна не приділити увагу явищу міжкультурних конфліктів та спорів, які виникають все частіше через розвиток міжнародних ділових зв'язків, диверсифікації бізнесів, співпраці та взаємозалежності багатьох постачальників ресурсів, товарів та послуг, що при цьому знаходяться в різних країнах світу і, відповідно, мають свої культурні особливості, менталітет, мову, підприємницькі традиції та правила. До причин міжкультурних конфліктів і спорів відносять:

1) Індивідуалізм. Багато працівників, які задіяні у міжнародних корпораціях, занадто проявляють свій індивідуалізм або егоцентризм. Зосередженість на собі та на власній винятковій важливості створює бар'єри у комунікації з працівниками інших національностей;

2) Етноцентризм. Працівники намагаються нав'язувати власну культуру іншим співробітникам;

3) Культурний шок або відсутність адаптації у працівників. Повна дезорієнтація у новій країні, неможливість вирішити свої побутові проблеми, різне уявлення про філософію та традиції країни, інша мова, моделі водіння автомобілю, ставлення до організації праці – все це створює напруженість у колективі людей. У цьому стані працівники втрачають упевненість і стають емоційно нестабільними [8, с.99].

На думку ЛаРей М. Барна, що є авторкою «Основних концепцій міжкультурної комунікації», «шість каменів спотикання», через які відбуваються конфлікти між представниками різних націй та культур можна описати таким чином [37]:

1) Припущення подібності. Це належить до схильності вважати, що те, як ми поведимося та діємо, є загально визнаним правилом поведінки. Коли хтось відрізняється, ми маємо негативне ставлення до нього.

2) Мовні відмінності. Проблеми виникають, коли неможливо зрозуміти, що говорить інший, оскільки всі розмовляють різними мовами. Розмова однією мовою іноді може призвести до розбіжностей, оскільки деякі слова мають різні значення в різних контекстах, країнах або культурах.

3) Невербальне неправильне тлумачення. Те, як ми одягаємося, те, як ми виражаємо себе за допомогою мови тіла, зорового контакту та жестів, також щось повідомляє. Простий рух тіла, наприклад, кивок головою вперед, у деяких культурах розуміється як «так», а в інших – «ні».

4) Упередження та стереотипи. Стереотипи передбачають розміщення людей у заздалегідь визначених місцях на основі нашого уявлення про те, якими

вони є чи мають бути. Стереотип може складатися з набору характеристик, які, як ми припускаємо, поділяють усі члени групи. Це може бути правдою або може бути помилкою. Але стереотипи можуть призвести до помилкових очікувань і уявлень. Упереджена думка іншого може призвести до упередженості та дискримінації.

5) Схильність до оцінювання. Люди схильні розуміти поведінку та спілкування інших, аналізуючи їх з власного культурного погляду, не беручи до уваги, чому інша особа поводить себе чи спілкується певним чином.

6) Висока тривожність. Іноді зіткнення з іншою культурною перспективою створює тривожний стан в особі, яка не знає, як діяти чи поводитися і що вважається належним.

Таке різноманіття факторів та причин спорів в організаціях, зокрема в комерційних, свідчить про наявність особливостей вирішення конфліктів залежно від предмету спору, його суб'єктного складу, сфери спірних правовідносин, географії розташування сторін, а також доводить, що управління конфліктами в комерційній сфері має включати в себе не тільки інструменти щодо ефективного реагування на них та вирішення, а й заходи та превентивні стратегії для їх мінімізації.

1.2. Причини та наслідки конфліктів в комерційних організаціях: міжнародний дискурс

Управління конфліктами як область знань і практичних методів розв'язання спорів почало активно розвиватися в організаційному та комерційному контексті у другій половині 20 століття.

1960 – 1970 роки були важливим періодом у розвитку управління конфліктами в комерційній сфері. У цей час академічна спільнота, практики управління та бізнес-середовище, усвідомлюючи наслідки, які несуть за собою конфлікти для окремих компаній, почали визнавати важливість ефективного управління конфліктами для забезпечення стабільності та продуктивності

організацій. За цей період почали з'являтися перші теорії управління конфліктами, методи та моделі їх вирішення в організаційному середовищі. Поняття про конструктивність конфлікту, стратегії вирішення, методи медіації, арбітражу та переговорів стали об'єктом досліджень та розвитку, зокрема цими питаннями у своїх роботах займалися Роджер Фішер, Вільям Юрі, Кеннет Томас, Ральф Х. Кілманн, Ч. Говард, А. Гослайн та інші.

В кінці 20 століття і на початку 21 століття управління конфліктами в комерційній сфері продовжує еволюцію, враховуючи зростаючу складність бізнес-відносин, глобалізацію та технологічний прогрес. Це означає, що дослідження та розвиток нових методів управління конфліктами продовжуються, зокрема, враховуючи нові виклики та можливості, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

Одним із способів вимірювання впливу конфлікту на бізнес є оцінка пов'язаних з ним витрат. Конфлікт може призвести до прямих і непрямих витрат, таких як даремно витрачений час, нижча якість, пропущені терміни, збільшення плинності кадрів, зниження морального духу, пошкодження репутації або втрачені можливості. Кількісна ж оцінка конфлікту дозволяє оцінити масштаби збитків та те, як вони впливають або вплинули на прибуток компанії в певному періоді або в цілому.

Згідно з дослідженням Марка Бетсона Баріла, опублікованому журналом Forbes [44], конфлікти в організаціях можуть призводити до серйозних фінансових втрат. Наприклад, некеровані конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності, збільшення витрат на заміну працівників, збільшення витрат на юридичні послуги та зменшення прибутку.

Інші дослідження, зосереджуються на вартості конфліктів у робочому оточенні. Згідно з отриманими даними вартість часу, який витрачає менеджмент компанії на вирішення кожного індивідуального конфлікту у Великій Британії може складати близько £951, а загальна вартість конфліктів для економіки становить £356 млн [45].

Відповідно до того ж дослідження, для працівників участь у конфлікті на робочому місці може нести шкоду їх психічному здоров'ю. Так, близько 10 мільйонів людей щороку стикаються з конфліктами на робочому місці, і більше половини цих працівників страждають від стресу, тривоги та депресії внаслідок цього. Це призводить до того, що 900 000 співробітників потребують відриву від роботи, щоб подолати навантаження, спричинене їхнім досвідом на робочому місці. Проте переважна більшість тих, хто страждає від стресу, тривоги та депресії внаслідок конфлікту, продовжує працювати, що негативно впливає на продуктивність окремого працівника на цілих 28% і, як наслідок, може коштувати економіці від 590 до 2,3 мільярдів фунтів стерлінгів [45].

Найпоширенішими причинами конфліктів всередині комерційних організацій є: неналагоджена комунікація щодо цілей, очікуваних стандартів виконання робіт або завдань, нечіткий розподіл обов'язків, незрозумілі критерії оцінки виконання роботи, нерівномірне навантаження, непрозора система заохочення (матеріального та нематеріального), а також неспівпадіння ресурсів, таких як бюджет, персонал, обладнання, матеріали тощо [6].

Що ж стосується конфліктів з партнерами, клієнтами та контрагентами, то тут також можна основними причинами зазначити прогалини в комунікації, які можуть виникати на різних етапах співробітництва та, на жаль, призводити до розриву відносин, це також наявність прихованих інтересів, конкуренція, недобросовісна поведінка однієї зі сторін, нечіткі умови контракту, а також вплив нестабільного економічного, політичного та іншого зовнішнього середовища, яке ускладнює або призводить до неможливості виконання домовленостей та зобов'язань.

Описані вище наслідки конфліктів свідчать, що, перш за все, оцінюються саме негативні наслідки конфліктів з метою розробки стратегій та систем попередження, управління або нівелювання конфліктів. Так само і в більш ранніх підходах до вивчення конфліктів вважається, що конфлікти є негативним

явищем. Та варто зазначити, що конфлікти також можуть мати позитивні наслідки залежно від ситуації.

Сучасна перспектива робить акцент на тому, що конфлікти в організаціях, незалежно від їхньої структури та функціонування, є явищем неминучим та, навіть, необхідним. Деякі конфлікти можуть мати негативний вплив, шкодити окремим особам і заважати досягненню цілей організації, проте існують і конфлікти, які можуть зробити організацію більш продуктивною. Конфлікт може викликати пошук нових рішень, що робить його інструментом для організаційних інновацій та змін. В результаті здорової конкуренції конфлікти також можуть культивувати новаторство та винахідливість серед працівників організації, стимулювати творчість, інновації, навчання та вдосконалення. Додатково конфлікти можуть позитивно вплинути на відносини, адже як результат вирішеного конфлікту сторони отримують розуміння один одного, поліпшення взаєморозуміння та співпраці. До того ж, ефективне вирішення конфліктів дає змогу зростити навички управління важкими ситуаціями, що може бути корисним для розвитку керівництва компаній.

Таким чином, важливо розуміти, що конфлікти в організаціях можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Ключове значення полягає у правильному управлінні та вирішенні конфліктів, щоб максимізувати їх позитивні аспекти та мінімізувати негативний вплив на бізнес. Впроваджуючи рішення для вирішення конфліктів, ви можете зменшити витрати, збільшити вигоди та покращити результати свого бізнесу.

1.3. Особливості перебігу конфліктів в комерційній сфері України

Комерційна сфера України сповнена багатьма викликами в силу різних факторів: історичного розвитку, сучасності, особливостей менталітету й культурних аспектів, звичаїв щодо ведення бізнесу, обраного вектору розвитку України в сторону європейських стандартів, правил гри та цінностей, наявного стану війни в країні тощо. Тому конфлікти в комерційній сфері України мають

мати свої власні особливості виникнення, перебігу та засобів вирішення. Розглянемо деякі особливості перебігу конфліктів в комерційній сфері України.

1. Корупційна складова. Україна стикається з проблемою корупції, яка може стати причиною конфліктів в бізнесі, особливо при взаємодії з державними органами чи в сфері публічних закупівель [41].

2. Політична нестабільність та воєнні виклики. Політична ситуація в країні та зміни у правовому середовищі призводять до невизначеності та конфліктів у бізнесі через зміни в правилах гри [28].

3. Економічні труднощі. Нестабільність економічних умов, високий рівень конкуренції та недостатність ресурсів можуть призводити до конфліктів через боротьбу за ресурси та ринкову частку [28].

4. Різні культурні аспекти. Велика різноманітність культурних підходів та традицій може впливати на сприйняття та управління конфліктами між партнерами та співробітниками [29].

5. Недостатній рівень розвитку механізмів вирішення конфліктів. Україна все ще знаходиться на шляху впровадження, популяризації та розвитку таких інструментів вирішення конфліктів, як медіація, арбітраж та інших ефективних способів вирішення конфліктів в порівнянні з розвинутими країнами [40, с.139].

На думку окремих українських науковців Вітомського Ю.Л., Паращенко Л.І., Наконечної Н.В., основними причинами конфліктів в комерційній сфері в Україні є:

- недосконалість системи регуляторного впливу на процес корпоративного управління в країні з боку уповноважених органів державної влади, виконавчої влади та її посадовців;
- недосконалість системи захисту корпоративних прав;
- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація передбачає їх різну стратегічну спрямованість);

- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов [7].

Разом з тим, сучасний швидкий ріст кількості конфліктів (політичних, економічних, організаційних) у нашій державі свідчить, що ми знаходимось на шляху демократизації і багато соціальних груп можуть відкрито виражати свої інтереси і намагатися їх відстоювати. Але однією з головних причин соціальної напруги, що існує у нашому суспільстві, є невміння конструктивно вирішувати конфлікти, в тому числі й організаційні. І хоча частіше конфлікт сприймається як порушення взаємовідносин, втрата психологічної рівноваги, емоційний дисбаланс, він може бути корисним для конфліктуючих сторін. Головним є розуміння його суті, вчасна діагностика та ефективне управління його протіканням. Проблема профілактики й запобігання конфліктам дуже актуальна і має велике практичне значення, у зв'язку з тим, що дає змогу зберегти психологічні, моральні й матеріальні ресурси, які витрачаються на їх розв'язання і урегулювання [7].

Окремим аспектом, що значно впливає на перебіг конфліктів в комерційній сфері України, є стан її судової системи. Так, відповідно до дослідження «Судовий індекс», що проводиться Європейською Бізнес Асоціацією, український бізнес оцінює стан справ у судовій системі на 2,73 бали з 5 можливих [59]. До топ-проблем бізнес відносить корупцію та хабарництво в рамках судового процесу, занадто високу завантаженість судів, що призводить до зниження якості судового розгляду, неоднозначність законодавства, з яким має справу суд, строки прийняття судових рішень, неправомірний вплив на незалежність судової системи та об'єктивність судового процесу. Найбільш

нагальними завданнями в діяльності судової влади бізнес називає подолання кадрового голоду та корупції, забезпечення незалежності судової влади від впливу з боку інших гілок влади та забезпечення єдності та сталості судової практики.

Враховуючи зазначені фактори, очевидним є те, що українська комерційна сфера все ще з недовірою ставиться до судів, не має прогнозованості судових рішень та орієнтирів щодо строків їх прийняття. Ці проблеми відповідно впливають і на перебіг конфліктів, які стають затяжними, що в свою чергу негативно впливає на відносини, репутацію та фінансовий стан компаній.

Таким чином, управління конфліктами в українській комерційній сфері вимагає уважності до специфічних умов та застосування ефективних стратегій вирішення конфліктів, що враховують особливості країни та бізнес-середовища. Важливо розвивати механізми для мирного вирішення конфліктів, підтримки взаєморозуміння та покращення комунікації між стейкхолдерами в бізнесі.

Висновки до розділу 1

Комерційна сфера – це система, що охоплює всі види діяльності, пов’язані з купівлею та продажем товарів, послуг або робіт з метою отримання прибутку, що неминуче веде до виникнення різних конфліктів в ній. В науковій літературі існує багато підходів до класифікації конфліктів, що виникають у комерційному бізнес-середовищі. Так, конфлікти типологізують за джерелом виникнення, за характером, за ступенем інтенсивності, за цілями та інтересами, за способами вирішення, а також відповідно до суб’єктного складу його сторін, що представляє найбільший інтерес в цій роботі, оскільки дозволяє одразу визначити інструменти (як традиційні, так й альтернативні), які мають допомогти вирішити конфлікт. До таких конфліктів відносять комерційні, корпоративні, трудові та організаційні. Разом з тим, сфера відносин, в якій виникає конфлікт також має значний вплив на способи його подолання, тому є важливим фактором ідентифікації конфлікту. Окремо при дослідженні

конфліктів в комерційному середовищі варто також враховувати і міжкультурні фактори, що часто є чинниками конфліктів в міжнародних організаціях або при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Серед найбільш поширених причин конфліктів всередині комерційних організацій можна виокремити недостатню злагодженість у комунікації стосовно цілей та очікуваних стандартів виконання завдань, неясний розподіл обов'язків, нечіткі критерії оцінювання результатів роботи, нерівномірне навантаження, неясність у системі заохочення (як матеріального, так і нематеріального характеру), а також недостатність ресурсів, таких як бюджет, персонал, обладнання та матеріали.

До найочевидніших наслідків конфліктів відносять, перш за все, фінансові втрати, які згідно з різними дослідженнями оцінюються по-різному, але є суттєвими для будь-якої комерційної організації. Окрім фінансових, компанії несуть репутаційні, іміджеві, часові втрати, а також стикаються зі звільненнями співробітників, погіршенням їх мотивації та загального емоційного стану в колективах.

Комерційне середовище України, як і світове, сповнене багатьма викликами та все ж має і свої особливості в силу сталих традицій ведення бізнесу, економічних, політичних та воєнних чинників, що свідчить про необхідність перейняття світового досвіду вирішення комерційних спорів та його адаптації під українські умови.

Важливим для розуміння конфліктів їх оперативного виявлення та вирішення є своєчасна діагностика та ефективне управління ним. Проблема профілактики та запобігання конфліктам надзвичайно актуальна і має велике практичне значення, оскільки дозволяє зберегти психологічні, моральні та матеріальні ресурси, які витрачаються на їх вирішення та урегулювання.

РОЗДІЛ 2. Аналіз особливостей виникнення конфліктів в комерційному середовищі України

2.1. Методологія дослідження причин виникнення конфліктів в українських комерційних організаціях та між ними

Розуміння природи конфліктів, їх причин та наслідків є критично важливими для забезпечення ефективного управління та стабільності в компаніях. В українських підприємствах особливо важливо вивчати конфлікти через специфіку бізнес-культури, соціальних та економічних умов, що впливають на їх виникнення та розв'язання. З метою більшого розуміння та вивчення конфліктологічного стану в комерційних організаціях, аналізу факторів, які сприяють виникненню конфліктів та їхніх особливостей в різних галузях бізнесу, а також виявлення нових тенденцій у вирішенні конфліктів в комерційному середовищі України нами було проведено відповідне дослідження. Зокрема, в ході дослідження ми прагнули перевірити такі гіпотези:

- український бізнес використовує медіацію для вирішення зовнішніх та внутрішніх конфліктів;
- запобігання конфліктів в комерційних організаціях є важливою складовою HR-політик компанії;
- серед співробітників, які мають підлеглих, є високий попит на розвиток навичок врегулювання суперечок;
- невирішені конфлікти в компаніях призводять до звільнень співробітників та втрати партнерів, що несе за собою значні втрати ресурсів як матеріальних, так і часових та репутаційних;
- компанії шукають надійну та конфіденційну підтримку у вирішенні конфліктів та схильні звертатися до перевірених партнерів та постачальників послуг, зокрема бізнес-об'єднань, частиною яких вони є.

Далі будуть розглянуті ключові аспекти методології дослідження, включаючи вибір методів збору та аналізу даних, визначення основних

концепцій, підходи до вибору цільової аудиторії, а також опис процесу здійснення дослідження.

Для вивчення відповідних чинників конфліктів в комерційних організаціях було обрано декілька цільових аудиторій та методів дослідження.

I. Анонімне онлайн опитування менеджерів з персоналу українських комерційних організацій, яке мало на меті встановити думку HR-менеджерів щодо причин та наслідків конфліктів серед персоналу компаній, з'ясувати кількість та періодичність виникнення спірних ситуацій, методів їх вирішення та попиту бізнесу на розвиток навичок вирішення конфліктів у персоналу компаній. Опитування охопило менеджерів відділів з управління персоналом 23 українських компаній, 39% з яких відносяться до великого бізнесу (наймають понад 250 співробітників), ще 39% до середнього бізнесу (наймають від 41 до 250 співробітників) і 22% до малого (наймають від 11 до 40 співробітників).

II. Анонімне онлайн опитування співробітників Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), мета якого була дослідити досвід та думки працівників ЄБА щодо частоти виникнення внутрішніх конфліктів та конфліктів з клієнтами, які навички допомагають вирішувати конфлікти, чи вважають співробітники навичку мирного врегулювання конфліктів важливою для своєї роботи та чи спостерігають попит серед компаній-членів Асоціації на медіацію. Досвід саме персоналу ЄБА є важливою частиною дослідження, оскільки зазначена організація є об'єднанням українського бізнесу і майданчиком, де компанії-члени виступають зі своїми запитами та позиціями щодо проблемних питань ведення підприємницької діяльності, при цьому співробітники ЄБА мають в рамках своїх посадових обов'язків спрямовувати зусилля для ефективної об'єднання членських компаній, пошуку спільних інтересів, запобігання конфлікту інтересів та знаходження спільних взаємовигідних рішень. Саме тому дослідження думки працівників Асоціації було виділено в окреме опитування, яке охопило 28 співробітників ЄБА, що складає 49% всього персоналу. 70% з усіх опитаних працівників займають посади середньої та вищої ланки –

менеджер, керівник департаменту, представник топ-менеджменту; 46% з усіх опитаних мають підлеглих.

III. Персональне інтерв'ю з керівниками та власниками українських компаній для більш глибоко вивчення досвіду виникнення, розвитку та залагодження конфліктів в колективах компаній, з клієнтами та контрагентами, а також виявлення управлінських стратегій реагування на конфлікти. Всього було проведено три інтерв'ю з першими особами компаній зі сфер: консалтинг та аудит, будівництво, агротрейдинг. Кількість співробітників в усіх компаніях від 200 до 250 осіб, досвід роботи компаній на ринку України від 20 до 25 років.

IV. Персональне інтерв'ю з менеджерами з персоналу компаній для визначення підходів компаній до вирішення конфліктів, особливостей та реакцій на існуючі конфлікти серед персоналу компаній, дослідити залученість керівництва компанії до політики вирішення спорів в компаніях, встановити наявність приписаних політик з вирішення спорів. Були проведені інтерв'ю з трьома представниками служби персоналу компаній зі сфер: надання юридичних послуг, IT, енергетика. Кількість співробітників в компаніях від 50 до 150 осіб, досвід роботи компаній на ринку України від 13 до 15 років.

На нашу думку, було важливим доповнити онлайн опитування саме серією персональних інтерв'ю, адже обидва методи мають свої переваги та недоліки, при цьому їх поєднання дає можливість порівняти отримані результати, виявити спільні тенденції або розбіжності і сформулювати комплексну думку щодо впливу конфліктів на комерційні організації.

Так, до переваг онлайн опитування можна віднести:

- 1) можливість охопити цільову аудиторію респондентів за короткий час;
- 2) більш ресурсо-економічний метод дослідження, порівняно з особистими інтерв'ю;

3) простота та зручність для респондентів, адже вони можуть пройти опитування в будь-який час і в будь-якому місці за умови наявності доступу до мережі Інтернет.

Водночас, онлайн опитування має і свої недоліки:

1) низький рівень відповідей, адже не всі респонденти, які отримують запрошення, проходять опитування;

2) неможливість контролю того, хто саме відповідає на питання, а значить й контролю проходження опитування тими, кого було запрошено особисто;

3) обмеженість даних, адже такі опитування зазвичай збирають лише кількісні дані, а не якісні.

До переваг особистих інтерв'ю можна віднести:

1) можливість отримати більш глибокі та детальні дані, порівняно з онлайн-опитуваннями;

2) можливість контролювати за тим, хто саме відповідає на питання.

3) можливість зібрати як кількісні, так і якісні дані.

До недоліків особистих інтерв'ю можна віднести:

1) більш ресурсо-витратний метод дослідження, порівняно з онлайн-опитуваннями.

2) більш тривалий метод дослідження, порівняно з онлайн-опитуваннями.

3) неможливість охоплення такої широкої кількості респондентів, як при онлайн-опитуваннях.

Для кожного виду опитування та інтерв'ю були складені відповідні питання, закриті для формату онлайн опитування та відкриті для персональних інтерв'ю. Додатково в онлайн опитування були включені декілька відкритих питань, які були не обов'язковими для відповіді, але заохочували поділитися власним досвідом та спостереженнями. В ході підготовки питань ми керувалися такими принципами та задачами:

1) Чіткість: запитання мали бути зрозумілим для відповідних респондентів, без складних речень та вузької-спеціалізованої термінології, натомість містити прості та зрозумілі слова;

2) Недвозначність: запитання мали мати лише одне можливе тлумачення, без двозначних слів та фраз, які можуть бути витлумачені по-різному. В питаннях не мало бути одночасно два питання;

3) Конкретність: запитання мали бути максимально конкретним, без загальних та абстрактних формулювань для отримання максимально точної інформації;

4) Нейтральність: запитання мали бути нейтральними і не підштовхувати респондента до певної відповіді.

Наведемо приклади сформульованих питань:

1) для онлайн опитувань:

Як часто Ви стикаєтеся з внутрішніми (з колегами) конфліктами на робочому місці? Чи були випадки звільнення через конфліктну ситуацію працівників у Вашій компанії?

2) для індивідуальних інтерв'ю:

Які процедури чи політики ви маєте для управління конфліктами? Як ви управляєте конфліктами, які виникають на рівні керівництва чи серед ключових посадовців?

Питання пройшли попередню апробацію в двох менеджерів з персоналу українських компаній. Повний перелік питань наводимо у додатках А – Г.

Всі респонденти були опитані на умовах анонімності, що дозволило створити атмосферу довіри та нівелювати витік конфіденційної інформації щодо існуючих або попередніх конфліктів в компаніях, що може нашкодити їх репутації.

Для онлайн-опитування HR-менеджерів компаній було використано платформу Google Forms, що є безкоштовною онлайн-платформою для створення та проведення опитувань. Також Google Forms пропонує широкий

спектр типів запитань, простий інтерфейс та можливість легко ділитися опитуваннями з іншими користувачами. Водночас, для опитування співробітників Європейської Бізнес Асоціації було використано Microsoft Forms, що є аналогічною до Google Forms платформою, проте була обрана через корпоративні правила та стандарти використання електронних ресурсів з метою забезпечити доступ до опитування всім співробітникам ЄБА. Індивідуальні інтерв'ю проводилися в обох форматах: онлайн та офлайн зустрічах. Відповіді були записані в текстовому форматі інтерв'юером.

Таким чином, автором була розроблена методологія дослідження, яка дозволила зібрати й обробити дані у відповідності до мети магістерської роботи. Отримані результати всіх опитувань були проаналізовані шляхом порівняння, синтезу інформації, узагальнення і будуть представлені в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження факторів виникнення та наслідків конфліктів для комерційних організацій України

Дослідимо детально та порівняємо отримані під час дослідження дані.

34,8% менеджерів з персоналу зазначають, що конфлікти в їхніх компаніях трапляються 1-2 рази на рік. 30,4% респондентів стверджують, що конфлікти виникають 2-7 разів на рік і така ж кількість опитуваних говорить, про виникнення конфліктів понад 7 разів на рік. Лише 1 представник середньої компанії зазначив, що конфліктів в їхній організації не трапляється.

Серед основних причин виникнення конфліктів менеджери з персоналу наводять наступні приклади:

- наявність неспівпадіння інтересів;
- мовчазні образи замість відкритого обговорення та висловлення думок, страхів та потреб;
- втома від війни та невпевненості у завтрашньому дні;

- відсутність коректної комунікації, в якій має бути активне слухання і бажання чути потреби іншого, а також розуміння правил надання коректного зворотнього зв'язку;
- нечітка постановка задач від керівництва;
- директивність у постановці завдань керівництвом;
- поганий настрій та самопочуття співробітника, його можливе вигорання і, як наслідок, агресивна реакція на певні зауваження зі сторони інших;
- нерівномірне навантаження та відсутність адекватної мотивації за надмірні навантаження;
- хибне уявлення працівників про розподіл обов'язків та навантаження між департаментами та колегами;
- неврахування психотипів при формуванні робочих груп;
- підвищення співробітників одразу на дві або три ланки, через що, в новій керівній ролі вони не встигають розвинути достатньо навички управління командою та успішної комунікації.

Водночас, поряд із негативними причинами та наслідками конфліктів, також була висловлена думка, що конфлікт є нормальним і, навіть, позитивним явищем.

Наведені вищі думки також були підтверджуються отриманою інформацією з інтерв'ювання керівників компаній, які зазначають, що конфлікти в компаніях є явищем, з яким періодично доводиться стикатися, при цьому компанії не налаштовані на уникнення конфліктів, пріоритетом для них є відверте обговорення та пошук шляхів його вирішення. Серед характерних причин опитані наводять такі приклади:

- відсутність довіри серед співробітників;
- розсинхронізація цілей різних департаментів, що веде до непорозумінь та боротьби, а як наслідок і до конфлікту;

- відсутність чіткого і зрозумілого розподілення обов'язків та сфери відповідальності працівників;
- вплив зовнішніх факторів на співробітника (обставини, спричинені різними життєвими ситуаціями, в т.ч. війною);
- складна організаційна структура, де персонал нижчої ланки не отримує належної підтримки від керівництва.

Щодо погляду з середини працівників ЄБА, то 71% опитаних стикалися з конфліктами з колегами, але 43% з них опиняються в таких ситуаціях не більше одного разу на рік. Водночас 50% були свідками спірної ситуації між клієнтами.

Додатково інформація, отримана з персональних інтерв'ю, дозволяє зробити також висновок, що на специфіку та причини конфліктів дуже впливає сфера діяльності компанії, що звісно має свої особливості. Наприклад, в аудиторській та юридичній сферах є свої особливості комунікації з клієнтами, яким потрібно доносити точку зору та рішення, що не завжди їм зрозумілі, та навіть можуть викликати сумніви та відторгнення, де як наслідок часто виникає конфлікт. Представник сфери агротрейдингу зазначив, що найчастіше компанія стикається з конфліктами з підрядниками через те, що останні виконують свою роботу неякісно та часто безвідповідально, при цьому компанія зазвичай вирішує суперечки юридичним шляхом, зокрема шляхом звернення в суд, але прагне зберегти відносини, розраховуючи на успішну співпрацю в майбутньому з урахуванням попередніх помилок.

Вартість конфліктів з партнерами або клієнтами підрахувати опитуваним складно, але за даними представника будівельної сфери вартість одного партнера для їх компанії складає 8-10 млн грн, що у разі втрати одного із партнерів через конфлікт є мінімальною сумою розходів для залучення нового.

Час, який витрачається на вирішення конфліктів, є цінним ресурсом для кожного працівника та компанії в цілому. Більшість працівників Асоціації, а саме 61%, стверджують, що негайно реагують на вирішення конфліктів, тобто

вирішують їх упродовж 1 години. Ще 25% відзначають, що для цього їм потрібно 1-2 дні, а 14% витрачають на цей процес тиждень і більше.

З іншого боку, лише 30,4% менеджерів з персоналу стверджують, що конфлікти у їхніх компаніях розв'язуються протягом години після їх виникнення. Більшість, а саме 47,8%, вказують, що на вирішення потрібно 1-2 дні, 30,4% витрачають від 3 днів до тижня, і лише 4,3% заявляють, що на вирішення конфлікту витрачається понад 1 тиждень.

У більшості компаній для врегулювання конфліктів залучаються безпосередні керівники сторін конфлікту та HR-менеджери. Однак часто ніхто не залучається, і дуже рідко в цей процес втручається директор.

Щодо залучення представника відділу з управління персоналом до вирішення конфліктів між співробітниками, 17,4% менеджерів з персоналу говорять про обов'язковість такої практики в компанії. Більшість (60,9%) вказують, що як представники кадрової служби, вони залучаються до вирішення трудових конфліктів, але не завжди, тоді як 21,7% ніколи не брали участі в цьому процесі.

В ході персональних інтерв'ю було також з'ясовано, що дуже часто про те, що в колективі існує конфлікт, менеджер з персоналу дізнається або тоді, коли стає нестерпно миритися з існуючою ситуацією і вона наближається до критичних наслідків, або тоді, коли одна із сторін конфлікту є свідомим працівником, який в минулому вже стикався з подібним і, розуміючи наслідки, прагне вирішити суперечку на початковому етапі. Водночас, цікавим досвідом щодо побудови системи виявлення, реагування та вирішення суперечок ділиться представник сфери ІТ. По-перше, компанія має прописані правила надання зворотнього зв'язку підлеглим та колегам, які передбачають вчасність ввічливу форму, є такими, що розвивають (що робити, що не робити, що можна вдосконалити), та надіються лише особисто. Такий зворотній зв'язок є як плановим, так і може бути наданий за необхідності у разі виявлення моментів, що потребують удосконалення. По-друге, в компанії існує анонімна форма

зворотного зв'язку, в якій можна висловити все, що турбує працівника. За бажанням таку форму можна заповнити також із зазначенням своїх даних та обговорити потім більш детально ситуацію, яка склалася. За інформацією співрозмовника, часто такі форми заповнюють, знаходячись в емоційному стані, і цього кроку буває достатньо, щоб співробітник подивився на ситуацію під іншим кутом та змінив своє ставлення до неї. По-третє, в компанії регулярно на командних зустрічах нагадують співробітникам, що у разі виникнення суперечок, кожен може звернутися безпосередньо до свого керівника або HR-відділу для обговорення будь-яких складних ситуацій. По-четверте, в компанії проводяться регулярні обов'язкові зустрічі у форматі «один на один» з керівником, де також заохочується обговорення конфліктних ситуацій, у разі їх наявності. При цьому, в компанії не прагнуть до вирішення конфліктів директивним шляхом із залученням тільки думки керівництва, а завжди запитують співробітників, як вони бачать вирішення тієї чи іншої ситуації. Таким чином, в компанії прагнуть до створення культури довіри, де кожен співробітник не боїться висловити свою думку. Завдяки в тому числі цим правилам, в компанії спостерігають невеликий рівень плинності кадрів, який складає близько 5-7% на рік, а випадки звільнення частіше всього трапляються через неспівпадіння цінностей працівника та компанії, що зазвичай виявляється вже пі час випробувального терміну. Схожі практики та підходи використовуються і в компанії із будівельного сектору, де всі конфліктні та спірні ситуації обговорюються відкрито. Компанія націлена перш за все на вирішення суперечки і наслідків, які вона за собою тягне, після чого досліджують причини виникнення такої ситуації та можливості для їх усунення. Перш за все, компанія націлена на постійне підтримання атмосфери довіри, що демонструється не в останню чергу від топ-менеджерів, які також можуть відкрито про проблеми, з якими вони стикаються особисто та виносять їх на обговорення команди. При цьому, респондент зазначив, що спілкування з емоціями в команді можливо, але

ніхто ніколи не переходить до критики особистості, обговорюються лише робочі процеси, в команді практикують принципи ненасильницької комунікації.

Оскільки серед поширених причин конфліктів респондентами був зазначений психологічний стан та самопочуття співробітника, важливо було з'ясувати, чи впливає також конфлікт на робочому місці негативно на продуктивність та життя поза роботою, адже такий стан може тягнути за собою подальшу ескалацію існуючого конфлікту та появу нових.

Більшість працівників Асоціації зазначають, що конфліктні ситуації впливають на їхню продуктивність, проте цей вплив може бути різним. Зокрема, 39,3% респондентів стверджують, що такий вплив не є суттєвим завдяки їхній здатності дистанціюватися від негативних думок. Ще 28,6% говорять, що конфлікт негативно впливає на їхнє життя, включаючи час поза роботою. 14,3% зізнаються, що поки конфлікт триває, вони не можуть нормально виконувати свої професійні обов'язки, але така ж кількість респондентів (14,3%) вважають, що конфлікт навпаки мотивує їх до самоаналізу та внутрішніх змін. Лише 1 респондент зазначив, що конфлікт ніяким чином не впливає на нього.

Тим часом, 78,3% менеджерів з персоналу стверджують, що продуктивність працівників знижується протягом конфліктної ситуації. Більшість з них (60,9%) вказують, що це зниження триває до моменту вирішення конфлікту, інші вважають, що це триває недовго.

За інформацією респондента з аудиторської компанії, згідно з дослідженнями професія «аудитор» входить в ТОП-10 найстресовіших професій в світі, адже аудитори працюють з великими клієнтами, значним обсягом даних та несуть відповідальність за якість та правильність проведення аудиторської перевірки, разом з тим розуміючи, що клієнтам не завжди можуть сподобатися висновки та результати перевірки. Тож аудитори часто стикаються з високим ризиком виникнення конфліктних ситуацій з клієнтами та, як наслідок, емоційного вигорання через високий рівень відповідальності.

74% менеджерів з персоналу компаній повідомляють, що в їхніх компаніях траплялися випадки звільнень через конфлікт, при цьому 52,2% говорять, що це траплялося з ініціативи самого співробітника і 22,8% – за рішенням керівництва компанії.

Результати персональних інтерв'ю також доводять, що випадки звільнень через конфлікти трапляються в компаніях, тому, розуміючи специфіку діяльності своїй компанії, керівництво націлено на те, щоб такі випадки мінімізувати, адже кваліфіковані та лояльні працівники це цінний ресурс бізнесу.

Що стосується погляду зсередини, то 57% працівників Європейської Бізнес Асоціації висловили свою прихильність до досягнення «win-win» рішень при вирішенні конфліктів. На другому місці з результатом 14% опинився гумор, далі по 7% вибрали варіанти «примирити всіх» та «довести свою точку зору за будь-яких обставин», а 3,5% віддали перевагу стилю дистанціювання. Крім того, були висловлені думки, що вирішити конфлікт працівникам допомагають базові знання людської психології та розуміння того, що іноді конфлікт виникає через різну наявну у сторін інформацію.

Як інструмент зниження ризиків виникнення конфліктів компанії використовують методи корпоративного навчання та розвитку професійних та особистісних навичок співробітників, таких як комунікація, упередження конфліктів, ведення перемовин, емоційний інтелект. Попит на таке навчання спостерігається і серед самих співробітників: 39,1% респондентів – HR-менеджерів спостерігають серед співробітників різного рівня посад, тобто і тих, хто має, і тих, хто не має підлеглих, збільшення попиту на навчання ефективному вирішенню конфліктів, 34,8% планують протягом найближчого року проведення таких тренінгів, з них 8,7% будуть присвячені в тому числі основам медіації.

Що ж стосується працівників ЄБА, то абсолютна більшість – 96% вважають важливими навички мирного врегулювання конфліктів для своєї роботи в Асоціації, 25% всіх опитаних планують протягом найближчого року пройти відповідні тренінги, які б допомогли бути їм більш ефективними у

вирішенні конфліктних ситуацій в різних сферах життя, а 61% стверджують, що задумалися над такою необхідністю після проходження опитування.

Додатково для мінімізації ризику виникнення конфліктів менеджери персоналу вже при прийомі співробітників на роботу вдаються до перевірки їх компетентності у вирішенні конфліктних ситуацій, про що говорять 64,2% респондентів онлайн опитування та підтвердили всі менеджери з персоналу в особистому спілкуванні. Як засіб перевірки використовуються тести або відкриті питання.

Але також HR-менеджери поруч з такими методами визнають і дієвість інших підходів, як створення умов для неформального спілкування співробітників в робочих умовах як спільні зони для відпочинку та дозвілля тощо.

Наступним важливою складовою дослідження стало виявлення інформації про те, чи є в компаніях політики або положення щодо врегулювання спорів між співробітниками. Згідно з онлайн-опитуванням 34,8% менеджерів з персоналу зазначили, що окремих положень немає, та відповідні рекомендовані способи комунікацій в конфліктних ситуаціях представлені в корпоративній культурі компанії, а 13% говорять, що такий окремий документ існує. При цьому у 30% випадків в таких політиках прописані альтернативні способи врегулювання спорів, як медіація, переговори, фасилітація тощо.

Дані отримані з персональних інтерв'ю засвідчують, що у 4 компаній з 6 політики вирішення спорів є частиною інших документів та правил, а 2 компаній вони взагалі відсутні. При цьому всі опитані сходяться на думці, що, перш за все, розуміння співробітниками, як вирішувати конфлікти, в організації залежить від цінностей, які транслює компанія вже під час першої співбесіди на посаду та в подальшій роботі, створених традицій та усних правил, а також поведінки топ-менеджерів.

Для перевірки гіпотези, чи вдається вже зараз український бізнес до альтернативних способів вирішення конфліктів, таких як медіація, ми запитали

у HR-менеджерів про те, чи доводилося їм залучати професійного медіатора до вирішення спорів між співробітниками. Більшість респондентів, а саме 82,6% зазначають, що вони жодного разу не користувалися послугами медіаторів, а 17,4% не залучали зовнішніх спеціалістів, але повідомляють, що в їх компанії працює внутрішній медіатор і це представники середніх та великих компаній.

При цьому керівники та власники компаній під час інтерв'ю зазначили, що їх компанії ніколи не користувалися послугами медіаторів для вирішення спорів з клієнтами, партнерами або контрагентами. В залежності від характеру спору та сторони, вони вдаються до різних підходів, починаючи при цьому з перемовин і тільки у разі їх неуспішного завершення звертаються до суду. Лише один з опитаних топ-менеджерів знає, що таке процедура медіації, інші повідомляють, що не чули про неї і такий підхід скоріше викликає недовіру через брак розуміння, чому це корисно і чи дійсно ефективно. Водночас, 50% опитаних співробітників ЄБА зазначають, що вони ставали свідками конфліктів між компаніями-членами Асоціації, а 25% респондентів отримували запит від членів щодо надання або безпосередньо Європейською Бізнес Асоціацією послуги медіації, або за рекомендацією медіаторів. Разом з тим, це трапляється не частіше 1-2 разів на рік, що дає підставу стверджувати, що це більш поодинокі випадки, враховуючи, що ЄБА об'єднує понад 900 компаній-членів.

Зведені дані щодо результатів опитувань наводимо у додатках Д, Е.

Між двома наведеними вище дослідженнями можна побачити зв'язки, що дали змогу підтвердити отримані результати та сформувані наступні висновки:

- конфлікти є поширеним явищем в українських компаніях, але їх можна використовувати як рушійну силу для змін. Важливо налагодити ефективну комунікацію та вміти конструктивно вирішувати конфлікти;
- конфлікти негативно впливають на роботу та атмосферу в колективі, тому запобігання конфліктам та їх негативним наслідкам в комерційних організаціях є важливою складовою HR-політик компанії;

- навчання з ефективного вирішення конфліктів може бути корисним для багатьох компаній, адже на нього вже існує попит як самих співробітників різних рівнів, так й керівництва компанії з метою розвитку свого персоналу;
- прописані політики та процедури вирішення конфліктів можуть допомогти покращити ситуацію в компаніях;
- альтернативні способи вирішення конфліктів, такі як медіація, не використовуються широко, але мають потенціал для розвитку в комерційному середовищі;
- компанії шукають надійну та конфіденційну підтримку у вирішенні конфліктів та схильні звертатися до перевірених партнерів та постачальників послуг, зокрема бізнес-об'єднань, частиною яких вони є.

Також отримані результати щодо практик, традицій та інструментів вирішення конфліктів в українській комерційній сфері загалом співпадають із світовими тенденціями, викладеними в попередньому розділі, що дозволяє для розроблення нових тенденцій та пропозицій щодо вирішення конфліктів в Україні спиратися та використовувати досвід країн Європи та Північної Америки, як тих, що мають більш розвинену та закріплену законодавчо систему вирішення конфліктів, зокрема шляхом медіації.

2.3. Огляд української та світової практики й підходів до вирішення конфліктних ситуацій в комерційній сфері

Питання ефективного врегулювання конфліктів, мінімізація їх деструктивного впливу є важливим для всіх сфер суспільного життя, в тому числі для комерційної, що є рушійною силою розвитку економіки будь-якої країни. Способи вирішення тих чи інших конфліктів є історично складеними традиціями та мають свої характеристики залежно від особливостей та рівня розвитку суспільства. Україна давно обрала напрямок європейської інтеграції та стратегічного партнерства зі світовими державами-лідерами, що робить необхідним вивчення та застосування на практиці зарубіжного досвіду і,

зокрема, європейського, щодо діючих організаційних і правових механізмів запобігання, управління конфліктів та подолання їх негативних наслідків в таких країнах.

У сучасному розвиненому світі проблеми та конфлікти виходять на новий рівень, мають тенденції до ускладнення і диференціації, що зумовлює необхідність впровадження гнучких та ефективних інструментів їх вирішення. Такі інструменти, в першу чергу, повинні бути спрямовані на те, щоб конфлікт не перешкодив діловій співпраці та майбутнім відносинам його учасників. Розвиток механізмів узгодження в Європі тісно пов'язаний з формуванням міжнародних правил врегулювання конфліктів, що значною мірою обумовлено взаємодією з транснаціональними і американськими компаніями, які зацікавлені в ефективному механізмі врегулювання комерційних суперечок. Організації, що представляють інтереси великих компаній, сприяють поширенню знань про те, як можна вирішувати спори, не звертаючись до суду і зберігаючи нормальні ділові відносини [41, с. 45].

Нині комбіновані форми вирішення спорів широко застосовуються в американській правовій системі. Ці форми виникли як альтернатива цивільному судочинству, яке, хоча і важливе для суспільства, визначається як дороге, формальне, тривале і складне для учасників конфлікту. Необхідність знаходження інших методів, які були б простішими, економічними, швидшими і ефективнішими, призвела до створення так званого «неформального правосуддя» для вирішення правових конфліктів.

Термін «альтернативне вирішення спорів» (Alternative Dispute Resolution) та його аббревіатура ADR вперше були згадані Френком Сандером у 1976 році у його статті «Різноманітність розгляду суперечок» [51], після чого набули розвитку в американській теорії, а потім і в практиці для позначення позасудових методів вирішення конфліктів і сприяли процесуальним перетворенням та подоланню кризової ситуації в правосудді. Нині цей термін широко використовується у світовій спільноті.

Різноманітні комбіновані альтернативні процедури існують і застосовуються не лише в США, але і в інших державах поряд з традиційним цивільним судочинством. Вони не замінюють правосуддя і не позбавляють заінтересованих осіб конституційного права на судовий захист. Навпаки, надають їм можливість вибору між державною і недержавними формами вирішення цивільно-правових спорів, дозволяють сторонам самим вирішувати, яка процедура найкраще відповідає характеру конфлікту [13].

На думку Шинкар Т.І. можна виділити позасудову і судову процедури медіації [39]. Позасудова медіація часто використовується як спеціалізована сфера проведення переговорів у конфліктах, що стосуються в тому числі підприємницької діяльності, коли внаслідок очікуваної довгої тривалості судового процесу, пов'язаних з цим величезних витрат, шлях переговорів дозволяє припускати більш ефективно вирішення конфлікту та врегулювання спірних питань. Також медіація та її форми конфлікт-консалтингу доводять свою ефективність за необхідності здійснити підготовку сторін до майбутнього співробітництва, допомогти з напрацюванням умов і правил подальшої співпраці, партнерства, укладенням та виконанням контрактів, врегулюванням внутрішніх конфліктів на підприємствах, між учасниками товариств та інше.

Так, у США існують програми медіації на робочому місці, які підтримує держава. Програми запроваджують такі державні агентства як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування [63] та Поштова служба США [64]. В країнах Європейського Союзу організаційну медіацію використовують Європейська Комісія та уряди країн-членів ЄС [36].

Багато країн ЄС мають асоціації медіаторів та центри вирішення конфліктів, які пропонують послуги медіації для комерційної сфери. Наприклад, Австрійська Асоціація Медіації та Центр медіації та управління конфліктами в Австрії, Бельгійський центр медіації та управління конфліктами та Центр медіації та управління конфліктами в Бельгії, Данський інститут медіації та Данський центр медіації в Данії, Фінська асоціація медіації та Фінський інститут

медіації у Фінляндії, Паризький центр медіації та арбітражу у Франції, Федеральний союз медіації та Німецьке товариство медіації у Німеччині та інші в Греції, Угорщині, Італії, Ірландії, Іспанії, Чехії, Литві, Латвії, Нідерландах, Польщі, Португалії, на Мальті та Кіпрі [35].

У кількох країнах медіація була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах) [12].

До медіації можна запобігти для врегулювання будь-якого конфлікту, що виникає в процесі діяльності комерційних організацій, як зовнішніх так і внутрішніх, за умови, що відповідна спірна ситуація виконує відповідно умовам медіабельності. Звернення до такого механізму дозволяє врахувати інтереси обох сторін справи та передбачає взаємодію, відповідно і пошук взаємовигідних позицій.

Медіація має більші шанси призвести до угоди сторін за умови, що медіатор є професійним та володіє необхідним набором навичок і досвіду ведення специфічних спорів, проте і налаштування сторін впливає на результат медіації: угода має більші шанси бути укладеною, якщо сторони дотримуються співробітницького підходу [48].

Іншим розповсюдженим інструментом вирішення спірних ситуацій у позасудовому порядку є звернення до інститут омбудсмена. Омбудсмен – це, як правило, посадова особа, яка зазвичай призначається урядом, який розслідує скарги зазвичай подані приватними громадянами або комерційними структурами на бізнес, фінансові установи чи органи державної влади та намагається вирішити виниклі конфлікти чи проблеми посередництвом або шляхом надання рекомендацій [11].

Впровадження інституту омбудсмена стали важливою особливістю та необхідністю правових систем в цілому світі в останні десятиліття. Організації омбудсмена створюються для роботи та захисту прав в різних сферах

суспільного життя. Так, в Україні існують: омбудсмен з прав людини, омбудсмен з захисту державної мови, рада бізнес-омбудсмена, омбудсмен з питань дотримання прав дитини, омбудсмен з питань гендерної рівності та інші. У Європейському Союзі такими прикладами є Офіс омбудсмена Організації Об'єднаних Націй (Управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ)), який є головний омбудсменом ООН та має мандат на захист і просування всіх прав людини для всіх людей; європейський омбудсмен, який розслідує скарги на неналежне адміністрування з боку інституцій та органів ЄС.

Основні функції омбудсмена полягають, по-перше, наданні консультацій; по-друге, у роботі зі скаргами, по-третє, у проведенні, за необхідності, розслідування, по-четверте, підготовці та оприлюдненні звітів і рекомендацій за результатами розгляду скарг та проведених розслідувань, по-п'яте, ухваленні рішень, як правило, ту формі рекомендацій за результатами розгляду скарг [11].

Оскільки практика США є країною, що має найбільш розвинену і розгалужену систему сервісу омбудсмена, в цій роботі ми розглянемо більш детально цей альтернативний механізм вирішення конфлікту на прикладі США. Служба організаційних омбудсменів в США є незалежною структурою. Всі омбудсмени входять до професійної Асоціації омбудсменів США [61]. Омбудсмен захищає права працівника під час виникнення та перебігу міжособистісних конфліктів в організації або державному органі. Посада омбудсмена може бути передбачена всередині організації як окрема штатна одиниця або може працювати у складі зовнішньої незалежної служби, яка надає послуги з вирішення спорів, конфліктів, суперечок, захисту прав і інтересів працівників органу влади. Існує кілька моделей, за яким діє омбудсмен у США згідно з класифікацією Американської асоціації юристів [37].

У США можна зустріти наступні види омбудсменів: класична служба омбудсмена, законодавчий омбудсмен, виконавчий омбудсмен, омбудсмен-адвокат, організаційний омбудсмен, медіа-омбудсмен та інші.

Саме організаційний омбудсмен – це особа, яка виконує функції нейтрального представника в певній організації та надає послуги з вирішення конфліктів та вирішення проблем працівників організації (внутрішній омбудсмен) та/або клієнтам або клієнтам організації (зовнішній омбудсмен). Організаційні омбудсмени існують у всіх секторах (корпоративних, академічних, державних, неурядових та некомерційних). Він надає конфіденційну, неофіційну, незалежну та неупереджену допомогу особам за допомогою методів вирішення спорів і вирішення проблем, таких як консультування щодо конфліктів, посередництво, фасилітація та човникова дипломатія. Може розглядати проблемами, що постають всередині організації, розглядає скарги, що ініційовані працівниками, членами організації, її посадовцями та підрядниками стосовно їх будь-якої діяльності. Може конфіденційно повідомляти про тенденції, системні проблеми та організаційні проблеми керівникам. Такий омбудсмен не виступає за інтереси окремих осіб, групи чи організації, а керується принципами справедливості та рівності. Він не бере участь у судових розглядах справи, провадженнях, юридичних процедурах пов'язаних з конфліктом, з приводу якого до нього звернулися [22].

Омбудсмен надає допомогу з вирішення внутрішньо-організаційних конфліктів на неформальному рівні, використовуючи ряд гнучких методів. Ці методи можуть включати як медіацію, консультування стосовно предмету конфлікту, так і коучинг та консультування щодо управлінських рішень, взаємодії в колективі [16]. Організаційний омбудсмен, згідно з визначенням Американської асоціації юристів, є незалежною, неупередженою особою, яка допомагає вирішити конфлікти, гарантуючи конфіденційність [62]. Принципи, якими керується організаційний омбудсмен є незалежність, неупередженість, конфіденційність та інші.

Організаційний омбудсмен має повноваження робити запити та діяти відповідно до неформального процесу, визначеного положенням про службу омбудсмена, робити запити стосовно конфлікту, доповідати і сповіщати про

проблемні питання, здійснювати адвокацію змін всередині організації, впливати на вдосконалення адміністративних політик [55].

Як зазначають практики альтернативного вирішення спорів, у США інститут організаційного омбудсмена допомагає скаржнику у ситуації конфлікту в бізнес-структурі доволі гнучко. Зустріч скаржника з омбудсменом може відбутись у безпечному місці поза офісом. Омбудсмен може допомогти особі сформулювати і озвучити скаргу, свій запит або проблему без тиску і в комфортних умовах, на противагу умовам, в яких відбуваються формальні процедури в адміністративних провадженнях, або під час використання юридичних механізмів вирішення спорів. Такі гнучкі умови особливо ефективні, коли йдеться про питання сексуальних домагань на робочому місці, [38] або інших конфліктів з чутливих тем. Зберігаючи конфіденційність, організаційний омбудсмен може відслідковувати систематичні прояви таких порушень і ухвалювати відповідне рішення з приводу предмету конфліктів. Або омбудсмен може ініціювати розгляд справи і передати скаргу на розслідування або судовий розгляд, якщо має місце підозра щодо кримінального правопорушення [39].

Значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку ХХ століття. Вже 1918 року була створена Служба Примирення США (U.S. Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. А 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, – Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service) [16].

Федеральна служба медіації та примирення США може розглядати як колективні трудові спори, так і всі види спорів, зокрема індивідуальні трудові, у форматах арбітражу, медіації, фасилітації, переговорів тощо. Окрім класичної медіації працівники Служби надають послуги з оцінки конфлікту та організації (організаційної культури) загалом; фасилітації (малих, середніх, великих груп і багатосторонніх діалогів); проведення та розробки тренінгів з переговорів і медіації, конфлікт-коучингу, коучингу лідерства та розвитку, емоційного

інтелекту; розробки систем вирішення спорів; послуги з впровадження організаційних змін і стратегічного планування [60].

З часом наукової концептуалізації сформувались різні підходи щодо цілісних систем управління конфліктами. Сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури і алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами з підрядниками, постачальниками і споживачами товарів та послуг [16].

Школа Інтегрованих систем управління конфліктами – це ще одна із шкіл управління конфліктами в організаціях, яка вивчає ефективне управління конфліктами в організаціях як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. За Гослайном, інтегровані системи управління конфліктами — це системний підхід до запобігання, управління та розв'язання конфліктів в організації [40].

Інша школа – дизайн систем вирішення спорів — більше фокусується на самому процесі розробки внутрішніх організаційних систем вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів. Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» був використаний у книзі відомих фахівців, отців гарвардської школи переговорів Юрі, Брета і Голберга [41].

Що стосується України, то для цілей цієї роботи окремий інтерес представляють досвід роботи Ради бізнес-омбудсмена та Національна служба посередництва і примирення.

Так, Національна служба посередництва і примирення (НСПП) – це постійно діючий державний орган, створений Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів). Діяльність служби регулюється Положенням про Національну службу посередництва і примирення [56] та Законом України «Про колективні договори та угоди» [2].

До основних функцій Основні функції НСПП відносять здійснення заходів з попередження виникнення колективних трудових спорів (конфліктів),

посередництво у вирішенні колективного трудового спору (конфлікту), залучення до участі в примирних процедурах та здійснення інших повноважень відповідно до законодавства. Здійснення повноважень НСПП відбувається шляхом постійного моніторингу соціально-трудових відносин, інформування сторін соціально-трудових відносин про їх права та обов'язки, організації семінарів, тренінгів та інших навчально-просвітницьких заходів з питань запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів), організації зустрічей та переговорів між сторонами колективного трудового спору, надання пропозицій сторонам про можливі варіанти вирішення спору, сприянням виробленню взаємовигідних рішень. НСПП може залучати до участі в примирних процедурах народних депутатів України, представників державної влади та органів місцевого самоврядування, правоохоронних органів, організацій роботодавців, профспілок та їх об'єднань, підприємства, установи й організації, сторони соціально-трудових відносин. НСПП може брати участь у міжнародних проектах з питань запобігання виникненню та вирішення колективних трудових спорів та не має права втручатися в законну діяльність сторін колективного трудового спору, вирішувати колективний трудовий спір (конфлікт) по суті, розголошувати інформацію, яка стала відома їй у ході примирних процедур, без згоди сторін [56].

Серед яскравих прикладів роботи НСПП можна навести вирішення колективний трудовий спір на ПАТ «Запоріжсталь» у 2022 році, працівники якого вимагали підвищення заробітної плати та покращення умов праці. Для сприяння у вирішенні спору НСПП організувала зустрічі та переговори між сторонами спору, допомогла їм виробити взаємовигідне рішення. Як результат, сторони спору підписали колективний договір, який передбачав підвищення заробітної плати та покращення умов праці [56].

Інший прикладом є допомога НСПП вирішити колективний трудовий спір на ДП «Антонов» у 2021 році. Оскільки працівники авіазаводу вимагали виплати заборгованості із заробітної плати, НСПП провела моніторинг ситуації на

підприємстві, організувала зустрічі та переговори між сторонами спору, залучила до участі в примирних процедурах представників державної влади. В результаті, сторони спору підписали угоду, яка передбачала виплату заборгованості із заробітної плати [56].

В свою чергу Рада бізнес-омбудсмена розглядає скарги підприємців на дії державних органів та органів місцевого самоврядування. Рада надає рекомендації щодо покращення бізнес-клімату в Україні, сприяє розвитку діалогу між бізнесом та владою, організовує зустрічі та переговори між представниками бізнесу та влади, готує пропозиції щодо удосконалення законодавства, проводить семінари та тренінги для підприємців тощо [57].

Діяльність Ради бізнес-омбудсмена в Україні регулюється Меморандумом про взаєморозуміння щодо підтримки української антикорупційної ініціативи від 12 травня 2014 року між Урядом України, Європейською Комісією, Світовим Банком та іншими міжнародними організаціями. Меморандум передбачає створення Ради бізнес-омбудсмена як незалежного органу для захисту прав та інтересів бізнесу. Також Рада здійснює свою діяльність відповідно Положення, що затверджене Кабінетом Міністрів України 14 жовтня 2014 року та визначає основні завдання, функції та принципи роботи [57].

За 2022 рік Рада бізнес-омбудсмена розглянула більше 1500 скарг від підприємців. У більше 70% випадків Раді вдалося вирішити проблеми на користь бізнесу. Рада регулярно проводить зустрічі та переговори з представниками уряду та бізнесу, за результатами яких було розроблено ряд рекомендацій щодо покращення бізнес-клімату в Україні, а також семінари та тренінги для підприємців з різних питань ведення бізнесу.

До прикладів діяльності Ради можна навести допомогу компанії з отриманням відшкодування ПДВ, яке до того вона не могла отримати протягом 10 місяців. Рада бізнес-омбудсмена звернулася до Державної фіскальної служби (ДФС) з листом, в якому виклала суть проблеми та попросила вирішити її. В результаті ДФС повернула компанії 5 млн грн ПДВ.

Останніми роками в комерційному середовищі України також спостерігається інша тенденція, а саме зростання популярності об'єднання в різноманітних бізнес-асоціаціях та клубах, що несе за собою позитивні наслідки для розвитку як кожної окремої компанії так і в цілому економічного середовища. Зокрема, до них можна віднести: налагодження зв'язків з широким колом однодумців та потенційних партнерів, доступ до нових знань та досвіду; лобіювання та захист інтересів комерційних організацій на державному рівні, що сприяє впровадженню ефективних та прозорих змін в законодавство в сфері діяльності бізнесу; підвищення конкурентоспроможності бізнесу шляхом надання доступу до освітніх програм, тренінгів та інших ресурсів, які допомагають їм розвивати свої навички та знання; розвиток соціальної відповідальності бізнесу. Та ще одним важливою перевагою участі українських компаній в бізнес-асоціаціях та клубах є те, що такі організації сприяють запобіганню виникненню конфліктів комерційній сфері в цілому, створюючи платформу для конструктивного діалогу між представниками різних галузей бізнесу. Це дає можливість обговорювати спільні проблеми та знаходити взаємовигідні рішення. Спільна робота над вирішенням проблем гуртує бізнес-спільноту та зроби її більш стійкою. Найбільш великими та чисельними бізнес-об'єднаннями є Європейська Бізнес Асоціація, Американська торгова палата в Україні, Торгово-промислова палата України, Федерація роботодавців України, Український союз промисловців і підприємців та інші.

Таким чином, об'єднання в бізнес-спільноти може нести позитивний ефект для розвитку бізнесу, а самі бізнес-асоціації можуть бути провідниками найкращих світових практик в комерційній сфері, зокрема й практик альтернативних способів вирішення конфліктів. Для цілей цієї роботи був проведений огляд напрямів роботи та послуг, що пропонуються бізнес-асоціаціями в Україні у сфері мирного вирішення конфліктів. Зокрема, ми провели аналіз діяльності Центру медіації Київської торгово-промислової палати, Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-

промисловій палаті України (ІСАС) та дослідили умови надання послуги медіації при Німецько-українській торгово-промисловій палаті. Протягом аналізу було важливо з'ясувати такі дані: доступність та зрозумілість інформації про послугу бізнес-медіації на сайті організації; наявність реєстру медіаторів та короткої інформації про досвід кожного медіатора; наявність положення, регламенту, кодексу етики; інформація про вартість послуги; актуальність новин, що опубліковані.

Центр медіації при Київській Торгово-промисловій палаті був заснований у 2014 році з метою сприяння вирішенню спорів між підприємствами та організаціями шляхом медіації. Діяльність Центру зосереджена на напрямках проведення медіацій та навчання медіаторів [67]. Сайт Центру загалом добре структурований, інформативний та простий у навігації. Він містить чітке пояснення того, що таке медіація, а також інформацію про послуги, які пропонує. Сайт також містить корисні статті та ресурси для тих, хто цікавиться медіацією. На сайті також містяться положення про діяльність центру, кодекс етики, інформація про вартість послуг, реєстр медіаторів та інформація про них. Разом з тим, до слабких сторін можна віднести: відсутність англійської версії сайту, що обмежує доступність інформації, а значить і послуги для іноземних компаній, що працюють в Україні, та їх працівників, які не володіють українською мовою; відсутність розділу з відгуками клієнтів, що може ускладнити прийняття рішення про звернення до Центру для потенційних клієнтів, а також не несе свій позитивний вплив на імідж Центру; останні новини Центру датуються 2020 роком, що створює враження, що Центр не веде будь-якої діяльності.

На сайті Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України Аналіз розділу є окремий розділ «Медіація», який легко знаходиться на сайті та надає цілісну інформацію про цю послугу: що таке медіація, які її переваги, яка процедура медіації, в чому роль медіації та сфери її застосування, а також пояснюється роль та функції медіатора [58]. Інформація доступна українською та англійською мовами, викладена зрозумілою мовою з

використанням простих термінів. Окрім того, на сайті надається інформація про місію, цілі та завдання самого Міжнародного комерційного арбітражного суду, доступний реєстр медіаторів, інформація про них, положення про діяльність та вартість послуги, кодекс етики медіаторів та зразки документів. Водночас, для того, щоб побачити необхідну інформацію користувачу потрібно перейти через багато посилань та знайти інформацію, наприклад, про вартість в окремому документі, який відкривається в окремій вкладці браузера, до того ж на сайті відсутні відгуки клієнтів, інформація про успішно вирішені кейси, а також посилання на соціальні мережі.

На сайті Німецько-української торгової палати у розділі «Послуги», підрозділі «Юридичні консультації» розміщена інформація про послугу медіації, яка викладена зрозумілою мовою та доступна українською та німецькою мовами. Для забезпечення зрозумілості про медіацію розміщено короткий документ, де надається чітке та лаконічне визначення медіації, її переваги, детально описано етапи процесу медіації, пояснюється роль та функції медіатора, а також сфери застосування медіації [65]. Також в цьому розділі розміщено посилання, яке веде на окремий веб-сайт іншого структурного підрозділу міжнародної мережі німецьких промислово-торговельних палат – АНК, на якому вже у підрозділі «Послуги – Бізнес-медіація» безпосередньо представлений Центр медіації та опис його роботи. В розділі міститься регламент застосування послуги бізнес-медіації в Німецько-українській торговій палаті, анкета та рекомендації для потенційних медіаторів, європейський кодекс поведінки медіаторів, організаційна структура управління та реєстр медіаторів з описом їх професійного досвіду. Інформація про вартість послуги доступна в регламенті, разом з тим є неповною, адже залежить від вартості роботи медіатора, яку той визначає самостійно. Сайт є двомовним та має українську та німецькі мови [66].

До недоліків можна віднести складність пошуку інформації, необхідність переходити за декількома посиланнями та вишукувати необхідну інформацію, відсутність інформації про успішні випадки вирішення конфліктів, новини,

інформаційні статті тощо, що не дає повного розуміння необхідності, переваг медіації та не створює довіри і бажання випробувати цей інструмент.

Проведений аналіз діючих центрів медіації при бізнес-об'єднаннях в Україні дозволив знайти спільні та відмінні риси, переваги та недоліки кожного веб-сайту та інформації, що представлена про послугу медіації в комерційних конфліктах. Таким чином, можна констатувати:

1) бізнес-об'єднання в Україні, прагнучи підтримувати компанії, розвивають широкий спектр послуг, в тому числі інструменти альтернативного вирішення спорів;

2) всі досліджені веб-сайти містять приблизно однаковий спектр інформації про послугу медіації, процедуру, етапи, мають реєстри медіаторів, кодекси етики та публікують офіційні положення, якими керуються в процесі своєї діяльності;

3) інформація про вартість послуг доступна у 2 з 3 випадках, при цьому, там, де вона все ж таки представлена, її пошук займає час та потребує зусиль, адже вона представлена лише в окремих пунктах положень, а не одразу на сторінці центрів;

4) центри не публікують інформацію про успішно вирішені кейси, інформацію про клієнтів або їх відгуки;

5) на сайтах відсутня інформація про минулі або майбутні події, що проводяться центрами з метою популяризації медіації, що дає підстави вважати, що такі заходи не проводяться зовсім або інформація про них не розповсюджується;

6) сайти не публікують останні новини щодо своєї діяльності або досягнень або там представлена застаріла інформація;

7) на сайтах доступна контактна інформація центрів, проте лише у 1 з 3 є окрема сторінка в соціальній мережі Facebook, яка також має останні публікації датовані 2022 роком.

Отримані висновки дають підґрунтя для розроблення пропозицій щодо моделі діяльності центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації, яка має врахувати дані проведених досліджень для розвитку діяльності центру з метою популяризації медіації як альтернативного способу вирішенні конфліктів в комерційній сфері в Україні. Зазначені пропозиції будуть представлені в наступному розділі.

Висновки до розділу 2

В розділі 2 роботи були представлені результати дослідження причин виникнення конфліктів в українських комерційних організаціях та між ними, які проводилися в форматах онлайн-опитування та персонального інтерв'ю. Проведені дослідження продемонстрували, що конфлікти є невід'ємною складовою життя українських компаній, але їх можна перетворити на каталізатор для позитивних змін. Налагоджена комунікація та конструктивний підхід до вирішення конфліктів є ключовими складовими успіху. Важливість запобігання конфліктам та їх наслідкам у комерційних організаціях також підкреслює наявний негативний вплив конфліктів на робочий процес та атмосферу в колективі. Ці питання стають важливим складовими роботи HR-відділів та менеджерів з персоналу, які для цього фокусуються на навчанні та розвитку персоналу, розробці окремих політик та правил вирішення конфліктів в компаніях.

В українському комерційному середовищі спостерігається все ще не великий попит на альтернативні способи вирішення конфліктів, зокрема медіацію, але він має потенціал для розвитку. Для вирішення спорів компанії шукають надійну та конфіденційну підтримку та часто звертаються до перевірених партнерів та постачальників послуг, зокрема бізнес-об'єднань, до яких вони належать.

Також в розділі були досліджені українські та світові практики й підходи до вирішення конфліктних ситуацій в комерційній сфері, зокрема з фокусом на країни Європейського Союзу та США.

Судова та позасудова медіація, інститут омбудсмена, служби медіації та примирення, школа Інтегрованих систем управління є інструментами та установами, які гарно зарекомендували себе в цих країнах, тому їх досвід є цікавим та важливим для України з метою розвитку та популяризації альтернативних способів вирішення конфліктів в комерційній сфері. В свою чергу, в Україні вже працюють та мають свої успіхи в цій сфері Національна служба посередництва і примирення та Рада бізнес-омбудсмена. Вслід за іншим світовим трендом та як відповідь на сучасні воєнні, економічні та політичні умови, український бізнес також об'єднується в спільноти, які підтримують їх роботу та сприяють розвитку. При деяких з таких бізнес-об'єднань, зокрема працюють і центри, що надають послугу медіації для комерційних конфліктів, робота яких також була досліджена, виявлені переваги та недоліки, як дають можливість сформулювати пропозиції до розділу 3.

РОЗДІЛ 3. Модель функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні

3.1. Організаційний механізм функціонування центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні

Виходячи з проведених досліджень, у даній роботі ми пропонуємо модель Центру медіації, який буде функціонувати при бізнес-об'єднанні в Україні, а саме при Європейській Бізнес Асоціації, з метою поширення та підвищення використання медіації як способу вирішення конфліктів для бізнесу.

Модель Центру медіації, що пропонується, розроблена з урахуванням принципів та Цілей сталого розвитку, зокрема «Мир, справедливість та сильні інституції» та «Партнерство заради Цілей». Ця модель має на меті не лише допомогти бізнесу вирішувати конфлікти, але й зробити це етично, відповідально та з урахуванням довгострокових наслідків.

Перед розробкою моделі був проведений SWOT-аналіз майбутнього Центру для визначення сильних сторін та можливостей розвитку Центру, а також врахування слабких сторін і мінімізації майбутніх загроз. Результати SWOT-аналізу наводимо у таблиці 1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації

1	2
Сильні сторони: 1) репутація: завдяки сформованій репутації ЄБА Центр має довіру серед бізнес-спільноти; 2) гнучкість: Центр може адаптувати свої послуги до потреб та запитів конкретних клієнтів; 3) мережа контактів: ЄБА має встановлені партнерські зв'язки з	Слабкі сторони: 1) недостатня обізнаність серед бізнес-спільноти про процедуру медіації; 2) Центр має обмежені фінансові ресурси, що може обмежувати його можливості; 3) наявність інших центрів, що пропонують послугу медіації для

1	2
<p>широким колом представників бізнес-середовища в Україні, а також іншими ключовими гравцями в бізнес-середовищі, що дозволяє ефективно впливати на розв'язання конфліктів;</p> <p>4) впізнаваність бренду ЄБА серед бізнес-спільноти України;</p> <p>5) досвід роботи з органами влади в Україні щодо вдосконалення законодавстві, завдяки чому можлива співпраця з урядовими органами для вдосконалення політик в галузі медіації в Україні;</p> <p>6) налагоджені контакти з органами влади України, що дозволяє проводити промо-кампанії щодо ефективності медіації для державного сектору України;</p> <p>7) недостатня кількість суддів в Україні та недосконалий стан судової системи, що може слугувати чинником розвитку попиту на інші способи врегулювання спорів.</p>	<p>бізнесу, в тому числі при бізнес-об'єднаннях, які можуть мати більш сильну позицію на ринку.</p>
<p>Можливості:</p> <p>1) розширення асортименту послуг: окрім безпосередньо послуги</p>	<p>Загрози:</p> <p>1) економічна нестабільність та загальна напруженість в країні, що</p>

1	2
<p>медіації, можливо пропонувати опції конфлікт-консалтингу, пошуку юридичних радників та адвокатів (в разі необхідності), навчання для розвитку навичок мирного та ефективного вирішення конфліктів;</p> <p>2) партнерство з іншими організаціями та Центрами медіації для розширення експертизи, реєстру медіаторів, можливостей навчання тощо;</p> <p>3) диверсифікація: розширення діяльності на інші ринкові сегменти та галузі, такі як сімейна медіація тощо.</p> <p>створення власної онлайн-платформи для вирішення конфліктів, що розширить географічне охоплення та забезпечить доступність послуг для широкого кола клієнтів, в т.ч. за кордоном.</p>	<p>може викликати ще більшу недовіру до опонентів та, відповідно, до нових способів вирішення конфліктів;</p> <p>2) непередбачувані зміни до законодавства, що може вплинути на процеси вирішення конфліктів та вимагати додаткової адаптації;</p> <p>3) поява нових гравців на ринку та загроза втрати частки ринку.</p>

Виходячи з проведеного аналізу, пропонуємо розглянути модель Центру через такі ключові аспекти: місія, бачення та цінності; проблеми, які допомагає вирішувати; цільова аудиторія; канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; джерела доходів; витрати; ключові ресурси; структура управління; партнери.

I. Місія, бачення та цінності.

Місія та цінності Центру вирішення конфліктів при Європейській Бізнес Асоціації відштовхуються від місії та цінностей самої Асоціації, яка працює в Україні з 1999 року та є одним з найчисельніших бізнес-об'єднань в Україні. Місія Асоціації полягає в наступному: «Ми працюємо для того, аби дати своїм компаніям можливість спільними зусиллями вирішити важливі для інвестиційного клімату України питання та покращити його на користь індустрії, суспільства, економіки та країни в цілому».

Асоціації дотримується таких цінностей в своїй роботі:

- 1) турбота про членські компанії;
- 2) глобальний підхід;
- 3) сприяння сталому розвитку;
- 4) майстерня знань;
- 5) потужний бренд роботодавця.

Виходячи з наведеного, місія Центру медіації полягає в наступному:

«Створення можливостей для вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Ми прагнемо створити мирне та сприятливе робоче середовище для підприємств шляхом надання професійної, об'єктивної та конфіденційної підтримки у врегулюванні суперечок».

Мета Центру медіації полягає в тому, щоб допомогти підприємствам виявляти, розуміти та ефективно вирішувати конфлікти, сприяючи тим самим їхньому стабільному розвитку та успішному функціонуванню.

Бачення: стати одним з потужних гравців на ринку конфлікт-менеджменту та конфлікт-консалтингу України, сприяючи розвитку культури миру та порозуміння в комерційних компаніях України.

Цінності Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації:

1. Турбота про клієнтів:
 - якісні послуги: Центр медіації буде надавати якісні послуги медіації, відповідаючи найвищим стандартам.

- ефективні комунікації: Центр медіації буде забезпечувати ефективні комунікації з членами Асоціації, інформуючи їх про послуги медіації та можливості їх використання.

- найкращі медіатори: Центр медіації буде прагнути залучати та утримувати найкращих фахівців у галузі медіації.

- цікаві комунікаційні кампанії: Центр медіації буде використовувати цікаві комунікаційні кампанії для просування своїх послуг та залучення нових клієнтів.

2. Глобальний підхід:

- міжнародне співробітництво: Центр медіації буде сприяти міжнародному співробітництву та партнерству в галузі медіації, зокрема залучення в реєстр медіаторів визнаних міжнародних медіаторів.

- просування України: Центр медіації буде розкривати Україну світові як країну з великим прагненням до мирного врегулювання суперечок, яка використовує, в тому числі, медіацію як ефективний інструмент вирішення конфліктів.

3. Сприяння сталому розвитку:

- сильні інституції: Центр медіації буде підтримувати та сприяти розвитку організаціям, що популяризують медіацію, навчають медіаторів та опікуються питаннями вдосконалення українського законодавства щодо використання медіації в різних сферах життєдіяльності.

- різноманіття та інклюзія: Центр медіації буде сприяти різноманіттю та інклюзії в медіації, забезпечуючи доступність своїх послуг для всіх.

4. Майстерня знань:

- освітні програми, лекції та семінари: Центр медіації буде організовувати освітні програми з медіації та дотичних тем для членів Асоціації, запрошувати визнаних експертів та лідерів думок для проведення лекцій та семінарів з медіації, менеджменту конфліктів та розвитку емоційного інтелекту.

- навички майбутнього: Центр медіації буде пропонувати програми з розвитку навичок майбутнього, необхідних для успішної комунікації та вирішення спорів

- розвивати партнерство з лідерами навчання у галузі медіації та вирішення конфліктів, створюючи win-win результати.

Ці цінності будуть основою роботи Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації. Центр буде прагнути надавати якісні послуги медіації, конфлікт-консалтингу та конфлікт-менеджменту, захищати інтереси своїх членів та сприяти сталому розвитку.

II. Проблеми, які вирішує Центр медіації.

Ураховуючи, що в бізнес-середовищі виникає безліч спорів з різних сфер та із залученням різних сторін, запропонована модель Центру медіації має на меті задовольнити потреби бізнесу щодо будь-яких конфліктів, які виникають.

1. Корпоративні спори:

- конфлікти між акціонерами, партнерами або членами правління;
- суперечки щодо управління компанією або прийняття рішень;
- розбіжності щодо стратегії розвитку або фінансових питань.

2. Трудові спори:

- конфлікти між працівниками та роботодавцем;
- суперечки щодо умов праці, заробітної плати або звільнення;
- скарги на дискримінацію або мобінг;
- конфлікти між департаментами в компанії;
- конфлікти між співробітниками.

3. Зовнішні суперечки:

- конфлікти з клієнтами, постачальниками або конкурентами;
- суперечки щодо договорів, поставок або платежів.

4. Конфлікт-консалтинг та просвітництво:

- навчання навичкам мирного вирішення конфліктів для конструктивного ведення переговорів;

- підвищення емоційного інтелекту для кращого розуміння та управління своїми емоціями, підвищення комунікативної компетентності;
- допомога із пошуком та залученням радників відповідного спрямування до вирішення спору.

5. Розробка політик вирішення спорів для запобігання та ефективного вирішення конфліктів в майбутньому.

III. Цільова аудиторія.

Цільова аудиторія Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації складається з декількох великих груп:

1) компанії-члени Асоціації, а саме середні та великі українські та іноземні компанії, що працюють в Україні та стикаються з конфліктами з партнерами, підрядниками, клієнтами, корпоративними, трудовими та організаційними спорами. Безпосередньо до Центру медіації можуть звертатися керівники, власники, HR-менеджери зазначених компаній;

2) українські та іноземні компанії, що працюють в Україні, які винаймають від 100 співробітників, стикаються з конфліктами з партнерами, підрядниками, клієнтами, корпоративними, трудовими та організаційними спорами та не є членами Європейської Бізнес Асоціації;

3) HR-менеджери, співробітники вищого та середнього рівня управління, які прагнуть розвинути свої навички мирного вирішення конфліктів, пройти навчання медіації, розвинути емоційний інтелект та інші суміжні сфери.

Центр медіації покликаний задовольнити такі потреби клієнтів:

- швидке та ефективне вирішення спорів;
- збереження ділових відносин;
- конфіденційність;
- нейтральність;
- доступність та прозорість процедур та послуг.

Виходячи з потреб клієнтів, Центр в своїй роботі забезпечує такі умови:

1) швидкі та ефективні послуги медіації, а саме за допомогою різних форматів (онлайн та офлайн медіація, медіація з кількома медіаторами, конфлікт-консалтинг);

2) медіатори Центру мають кваліфікацію відповідно до Закону України «Про медіацію» або вищу, є учасникам міжнародних інституцій з медіації, володіють англійською мовою для проведення медіацій з іноземними сторонами;

3) працівники Центру та медіатори неухильно дотримуються основоположних принципів медіації, створюючи довірливий, конфіденційний простір та притримуючись нейтральної позиції до сторін спору.

IV. Канали збуту.

Для напрацювання бази клієнтів Центр медіації буде використовувати диверсифіковані канали збуту для охоплення якомога ширшого кола бізнес-аудиторії.

1. Прямий маркетинг:

– веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. Інформацію про діяльність Центру, яка буде включати загальну характеристику діяльності, наявні послуги, положення, кодекс етики, реєстр медіаторів, корисні новини, посилання, історії успіху, логотипи партнерів, клієнтів, інформацію про ціноутворення, відгуки клієнтів, буде розміщено в окремому розділі на сайті ЄБА;

– соціальні мережі Facebook, LinkedIn, Instagram. Центр створить сторінки в соціальних мережах для висвітлення діяльності та просування своїх послуг;

– електронні розсилки. Центр буде використовувати формат електронних розсилок та дайджестів ЄБА для інформування членів Асоціації про діяльність та наявні послуги.

2. Непрямий маркетинг:

– партнерство з навчальними закладами та центрами медіації України, іншими бізнес-асоціаціями, юридичними чи іншими фірмами, що пропонують послугу медіації, іноземними організаціями та центрами медіації;

- додаткові бонуси та промо-можливості в рамках ЄБА для клієнтів Центру за рекомендації колегам та партнерам (реферальна програма);
- організація профільних заходів та участь у зовнішніх конференціях, семінарах тощо з метою популяризації медіації.

3. Зв'язки з громадськістю:

- розсилка прес-релізів щодо послуг, успіхів, досліджень Центру; Центр може розсилати прес-релізи про свої послуги та успіхи;
- написання статей, блогів для електронних видань щодо процедури медіації, її ефективності тощо Центр може публікувати статті про медіацію в журналах та газетах;
- запис інтерв'ю та подкастів з медіаторами та професіоналами сфери вирішення конфліктів;
- виступи та інтерв'ю та телебаченні, радіо.

V. Взаємовідносини з клієнтами.

Центр медіації при ЄБА прагне будувати та підтримувати партнерські, довготривалі та довірливі відносини зі своїми клієнтами. Це досягається за рахунок надання якісних послуг, підтримки постійного спілкування, відкритості до інших запитів клієнтів та готовності допомогти, виявлення емпатії до створення умов конфіденційності.

VI. Джерела доходів.

Джерела доходів Центру медіації розподілені за такими основними напрямками:

- безпосередньо плата за проведення процедури медіація, яка складається з одноразового адміністративного внеску та плати за роботу медіатора/-ів за кількість фактично відпрацьованих годин;
- залучення грантів з метою проведення заходів та іншої діяльності, спрямованої на популяризацію медіації;
- пошук та залучення спонсорів серед компаній-членів Асоціації;

– продаж продуктів та послуг, таких як навчальні семінари, програми, корпоративне навчання, розробка політик вирішення спорів тощо за запитом клієнтів, що не виходить за межі сфери діяльності та експертизи Центру.

Задля досягнення беззбитковості та фінансової стабільності Центр має дбати про максимізацію свого прибутку, що може бути досягнуто таким чином:

– контроль якості послуг шляхом проведення анонімних опитувань серед клієнтів, збору відгуків та зворотного зв'язку щодо напрямів, які потребують покращення;

– постійне розширення бази клієнтів, в тому числі шляхом проведення просвітницьких безкоштовних лекцій та майстер-класів з медіації, необхідних навичок для мирного вирішення конфліктів тощо;

– підвищення ефективності діяльності за рахунок сприяння постійному підвищенню професійного рівня співробітниками та медіаторами Центру, а також автоматизуючи свої процеси;

– підтримання впізнаваності Центру серед бізнес-спільноти та інших громадських кіл в соціальних мережах та ЗМІ;

– відкриття нових напрямів діяльності Центру, зокрема сприяння у вирішенні спорів бізнесу з державними органами влади та органами місцевого самоврядування.

VII. Витрати.

Основні статті витрат Центру медіації складаються з таких категорій:

1) заробітна плата для персоналу, що виконує адміністративну функцію;

2) оренда приміщень для проведення медіаційних сесій;

3) маркетинг та реклама;

4) навчання та розвиток адміністративного персоналу;

5) програмне забезпечення та технології: доопрацювання на сайті, платні версії онлайн-програм для проведення відео-конференцій та фасилітаційних сесій;

б) бухгалтерські та юридичні послуги для забезпечення безперебійної та оперативної роботи Центру відповідно до законодавства;

7) інші витрати, такі як канцелярські товари, поштові та транспортні витрати, оренда обладнання, забезпечення медіаційних сесій мінімальним необхідним набором води та їжі.

VIII. Ключові ресурси.

Ключові ресурси Центру медіації включають в себе наступні категорії.

1. Медіатори. В Центрі медіації працюють кваліфіковані та досвідчені медіатори, які володіють знаннями та навичками, необхідними для ведення успішних медіацій. Медіатори є як штатними співробітниками Європейської Бізнес Асоціації, так і залученими зовнішніми консультантами, що працюють з Центром на контрактних умовах. Доступ до медіаторів планується отримати через асоціації медіаторів, які діють в Україні та закордоном; навчальні заклади, що пропонують програми підготовки медіаторів; онлайн-ресурси.

Враховуючи цінності та завдання Центру медіації, були розроблені окремі вимоги та критерії до професійного та освітнього рівня медіаторів, що включаються в реєстр, а також етапи їх відбору.

Основні критерії:

1) освітній рівень. Медіатор повинен мати вищу освіту, бажано в галузі права, економіки, психології або конфліктології, а також професійну підготовку в галузі медіації відповідно до Закону України «Про медіацію», додаткові курси та навчальні програми в галузі бізнес-медіації, що підтверджуються сертифікатами визнаних надавачів освітніх послуг в Україні та закордоном є перевагою;

2) професійний досвід. Медіатор повинен мати досвід роботи в галузі бізнес-медіації, трудових або корпоративних спорах від 1 року, що підтверджується відгуками, рекомендаційними листами від клієнтів;

3) навички. Медіатор повинен мати навички ведення переговорів, комунікації, вирішення проблем та управління конфліктами, володіти однією або більше іноземними мовами;

4) особисті якості. Медіатор повинен бути неупередженим, чесним, терплячим, емпатичним, відкритим та виражати готовність допомогти іншим.

Передбачаються такі етапи відбору:

1) подача заявки встановленого зразку кандидатом на включення до реєстру медіаторів Центру шляхом електронного листування;

2) проведення попереднього оцінювання відповідності навичок медіатора критеріям;

3) тестування кандидатів в онлайн форматі на знання та навички медіації;

4) організація інтерв'ю в онлайн або офлайн форматі з відібраними кандидатами;

5) прийняття рішення про включення медіатора до реєстру, обговорення умов співпраці, розміщення інформації про медіатора на сайті ЄБА.

Центр медіації також надає перевагу кандидатам, які є учасниками інших організацій медіаторів, в тому числі закордонних.

2. Приміщення.

Для проведення медіаційних сесій Центру медіації потрібне приміщення, яке буде орендуватися відповідно до географії кейсу та побажань сторін.

3. Технології.

Для ефективної діяльності Центр медіації використовує технології для ведення документації, CRM-системи, спілкування з клієнтами та проведення онлайн-медіацій, а саме електронну пошту, сервіси Microsoft, Zoom та інші.

4. Фінансування для покриття витрат.

XI. Структура управління.

Структура управління Центром медіації при Європейській Бізнес Асоціації є функціональною. Загальний контроль за дотриманням та відповідністю

діяльності Центру принципам, правилам та цінностям Європейської Бізнес Асоціації здійснює виконавчий директор Європейської Бізнес Асоціації.

Керівник Центру медіації підпорядковується виконавчому директору ЄБА та здійснює загальне управління центром, включаючи бюджетування, пошук та управління адміністративним персоналом, підбір медіаторів до реєстру медіаторів, вироблення стратегій маркетингу та розвитку.

Адміністратор підпорядковується керівнику Центру та є відповідальним за оперативну комунікацію з клієнтами, ведення бази даних, підготовку необхідних документів, ведення соціальних мереж Центру, координацію зустрічей, комунікацію з партнерами Центру щодо організації та проведення навчальних програм та семінарів.

Штатні медіатори підпорядковуються керівнику Центру та проводять медіаційні сесії, відповідають за розвиток напрямів роботи Центру, готують документи необхідні для роботи з клієнтами та інші для функціонування Центру.

Х. Партнери.

Центр медіації прагне створювати сталі та довготривалі взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами у розвитку та популяризації методів мирного врегулювання конфліктів в Україні, а саме з Центрами та освітніми установами, що надають послуги навчання медіації та іншим дотичним темам, іншими бізнес-асоціаціями, Центрами з медіації (в тому числі закордоном) та урядовими організаціями. Напрямок розвитку співпраці та залучення партнерів є одним із постійних завдань Центру, при цьому стратегічним партнером планується залучити Міжнародний Центр Медіації при Бізнес Школі КРОК для об'єднання спільних зусиль, розповсюдження знань в галузі медіації і сприяння наданню послуг медіації для бізнесу на найвищому рівні.

Запропонована бізнес-модель Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації розкриває основні напрями діяльності Центру, його довгострокові цілі та бачення подальшого розвитку та ґрунтується на підходах та цілях сталого розвитку:

- економічна та соціальна відповідальність;
- довгострокова перспектива;
- сприяння мирному та конструктивному вирішенню спорів, запобігаючи ескалації конфліктів та сприяючи миру та соціальній згоді;
- зміцнення довіри до інституцій шляхом надання нейтральної та неупередженої платформи для вирішення спорів;
- співпраця з різними зацікавленими сторонами, як уряд, бізнес, громадянське суспільство та іншими організаціями для просування миру та сталого розвитку;
- обмін знаннями та досвідом;
- підтримка розвитку потенціалу фахівців у галузі медіації;
- забезпечення як фінансової, так і нефінансової цінності через позитивний вплив на людей – у сьогоденні та в майбутньому.

Зазначені принципи допоможуть Центру стати стійким та забезпечити доступ до медіації для всіх представників комерційного середовища України, хто потребує конструктивного та взаємовигідного вирішення конфліктів.

У додатках Ж, И, К, Л наводимо положення про діяльність Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації, кодекс етики медіаторів Центру, шаблон договору про надання консультативної послуги (медіації), шаблон угоди за результатами проведення процедури медіації, які будуть використовуватися Центром в процесі діяльності.

3.2. Алгоритми впровадження центру вирішення конфліктів для комерційних організацій

Початок діяльності Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації потребує комплексного підходу та паралельного й послідовного впровадження різних процесів та етапів.

Разом з тим, для запуску та повноцінної роботи Центру вже на підготовчому етапі важливо мати партнерів, об'єднання з якими дозволить мати підґрунтя для анонсування повного спектру напрямів діяльності Центру.

В цій роботі в якості стратегічного партнера пропонується розглянути Міжнародний центр медіації при Бізнес Школі КРОК та безпосередньо Бізнес Школу КРОК як провайдера освітніх послуг з медіації.

Модель партнерства Центру медіації з Міжнародним центром медіації при Бізнес Школі КРОК та Бізнес Школою КРОК, що пропонується в цій роботі, включає в себе наступні компоненти.

1. Спільні проєкти. Центри медіації та бізнес-школа співпрацюють та об'єднують зусилля щодо реалізації проєктів, таких як проведення досліджень у галузі медіації, розробка нових програм навчання навичкам медіації та мирного й конструктивного вирішення конфліктів адаптованих під потреби українського бізнесу або окремих компаній-замовників, а також для проведення досліджень щодо тенденцій, наявного досвіду, перешкод тощо у галузі медіації як серед професійної спільноти медіаторів, так і серед потенційних користувачів послуги медіації.

2. Постійний обмін знаннями та досвідом у галузі медіації та вирішення конфліктів. Активності у цьому напрямі передбачають проведення регулярних зустрічей в колі медіаторів та керівного складу центрів медіації та бізнес-школи для планування та подальшої реалізації відповідних навчальних семінарів, лекцій, програм, підготовки публікацій у наукових, професійних та публіцистичних виданнях з метою популяризації медіації та діяльності центрів.

3. Направлення клієнтів. Центри медіації направляють клієнтів один до одного, залежно від їхніх потреб, коли один центр медіації не має досвіду або ресурсів для вирішення певного конфлікту із певної сфери. З цією метою пропонується об'єднати реєстри медіаторів кожного центру та розмістити оновлений реєстр на веб-сайтах обох центрів для надання якомога ширших можливостей вибору медіатора потенційним клієнтам.

4. Спільне використання ресурсів. Центри медіації можуть за потреби спільно використовувати приміщення, обладнання, зокрема онлайн програми, для підвищення ефективності роботи та заощадження певних коштів.

5. Міжнародні грантові програми та налагодження партнерств з іноземними центрами медіації. Центри медіації активно працюють у напрямках розвитку партнерств з центрами медіації в іноземних країнах, в першу чергу європейських, для обміну досвідом, поєднання зусиль, пошуку можливостей для підвищення професійного рівні медіаторів, що включені в спільний реєстр, а також для залучення в реєстр медіаторів професіоналів з інших країн, які мають досвід роботи або спеціалізацію у певних сферах бізнес-медіації, а також володіють іншими мовами, окрім англійської. Центри об'єднують зусилля для участі у грантових програмах, що надає можливість популяризувати альтернативні суду способи вирішення конфліктів для комерційної сфери України.

Модель партнерства має свої переваги:

- покращення та удосконалення послуг, що надаються центрами;
- розширення сфери діяльності;
- доступ до нових можливостей, зокрема збільшення вірогідності затвердження грантових проєктів від міжнародних донорів;
- збільшення впливу та підвищення авторитету центрів як надійних та якісних провайдерів послуги медіації та конфлікт-консалтингу в комерційній сфері України;
- зниження витрат на ресурси;
- розширення професійної спільноти медіаторів центрів.

Таким чином, партнерство між Центром медіації при Європейській Бізнес Асоціації, Міжнародним центром медіації при Бізнес Школі КРОК та Бізнес Школою КРОК може стати важливою частиною розвитку медіації як способу вирішення конфліктів в комерційній сфері України. У перспективі таке партнерство може допомогти зробити медіацію більш доступною для

представників українського бізнесу та сприяти більш мирному та справедливому світу.

Для запуску такого партнерства важливо пройти такі етапи: перемовини щодо умов співробітництва, підписання меморандуму про взаєморозуміння та співпрацю, розміщення новини про стратегічне партнерство на веб-сайтах та у соціальних мережах Європейської Бізнес Асоціації, Бізнес Школи КРОК, центрів медіації, а також розміщення логотипу та основної інформації про партнера на сайті, об'єднання та опрацювання спільного реєстру медіаторів.

Наступна частина алгоритму запуску Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації складається з таких процесів та етапів.

1. Погодження процедурних, адміністративних, фінансових та інших підстав роботи Центру з контрольно-правовим департаментом Європейської Бізнес Асоціації, що включає в себе проведення зустрічі з керівником контрольно-правового департаменту, надання на погодження проєктів документів, що забезпечують основну діяльність центру (положення про роботу, кодекс етики, проєкти угод та договорів), внесення необхідних правок до документів, погодження проєктів документів з виконавчим директором ЄБА.

2. Створення реєстру медіаторів шляхом включення медіаторів Міжнародного центру медіації Бізнес Школи КРОК, розсилки на професійні спільноти медіаторів листів-запрошень медіаторам приєднатися до новоствореного Центру, розміщення анонсів та умов приєднання в соціальних мережах та на сайтах центрів та партнерів Європейської Бізнес Асоціації.

3. Розміщення інформації про Центр та основи його роботи на сайті Європейської Бізнес Асоціації, що включатиме розробку технічного завдання для розробників сайту, проведення зустрічей, тестування коректності роботи, доопрацювання всіх функцій, текстового та візуального наповнення розділу.

4. Промо-кампанія Центру, для якої необхідно провести зустріч з керівництвом департаменту комунікацій та дизайн-підрозділом ЄБА для напрацювання плану анонсування відкриття та діяльності Центру, розробку

айдентики та шаблонів для електронних розсилок та публікацій у соціальних мережах Центру, медіа-кампанії.

5. Проведення тематичного заходу в форматі «День медіації ЄБА», організація якого потребує проведення перемовин зі спікерами, пошук спонсорів заходу, інформування та запрошення учасників, пошук інформаційних партнерів, анонси та пост-релізи в медіа-ресурсах.

6. Подальший розвиток Центру шляхом написання листів про співробітництво іноземним центрам медіації, написання партнерського грантового проєкту тощо.

Для візуалізації та розуміння строків та послідовності етапів наводимо календарний план-графік запуску Центру медіації при ЄБА та його найближчої діяльності впродовж 7 місяців на рисунку 3.1.

Таким чином, виконання зазначених кроків та дотримання календарного плану дозволить до кінця 2024 року реалізувати проєкт Центру медіації при ЄБА, що стане осередком надання комплексних послуг медіації та інших дотичних до сфери альтернативного врегулювання спорів, в т.ч. навчання, на найвищому професійному рівні, з дотриманням законодавства України, урахуванням актуальних потреб бізнес-спільноти та кращих європейських практик.

Центр медіації Європейської Бізнес Асоціації: етапи запуску

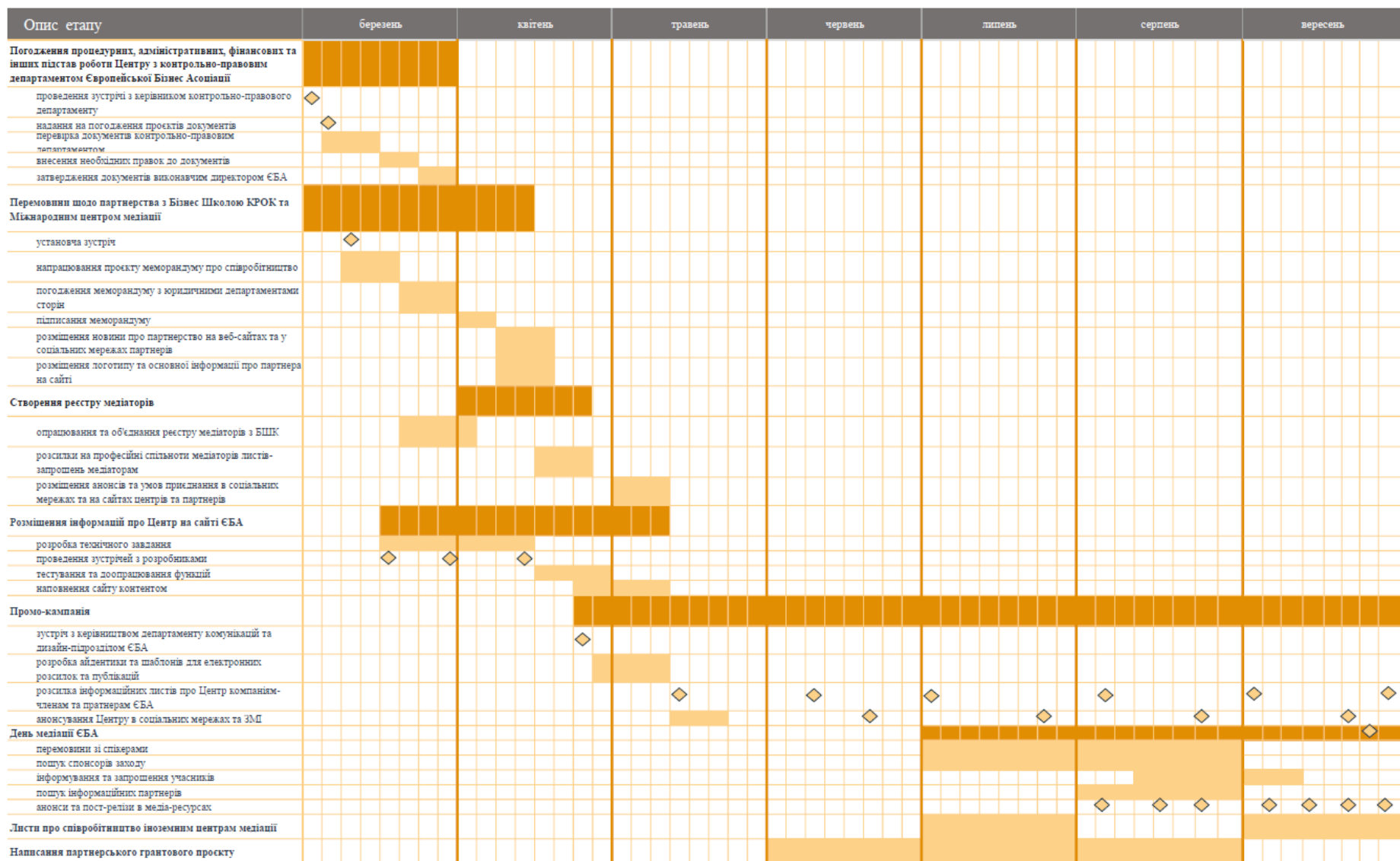


Рис. 3.1. Календарний план-графік запуску Центру медіації при ЄБА

3.3. Перспективи популяризації, розвитку та масштабування моделі центрів вирішення конфліктів для комерційної сфери України

Ураховуючи зростаючу кількість спорів, що виникають в комерційному середовищі України, а також соціально-економічний стан країни в умовах війни, зниження доступу до судів, зменшення кількості суддів в Україні, міграцію населення та зростання спорів, що виникають між сторонами, які знаходяться в різних містах України або за кордоном, розвиток та популяризація моделі центру медіації для вирішення конфліктів в комерційному середовищі може стати основою для сталого розвитку суспільства, удосконалення відносин в українському бізнес-середовищі, створення кращих практик врегулювання суперечок, також підґрунтям для удосконалення українського законодавства щодо використання медіації в судовому або досудовому порядках.

Запропонована модель Центру медіації для комерційного середовища є комплексною та покликана задовольнити усі види спорів та конфліктів, що виникають в бізнес-середовищі, а також інші суміжні запити бізнесу в цій сфері, як-то: конфлікт-консалтинг, навчання, написання політик вирішення спорів тощо. Таким чином, активна діяльність Центру, регулярне висвітлення актуальної інформації, в тому числі про успішні кейси вирішення конфліктів, можуть сприяти подальшому розвитку та масштабуванню запропонованої моделі.

З метою досягнення відповідного ефекту важливо проводити системну роботу щодо таких заходів у напрямках популяризації, розвитку та масштабування Центру.

1. Популяризація:

- безкоштовні лекції для HR-ів, керівників середньої ланки, топ-менеджменту комерційних організацій про медіацію як альтернативний спосіб вирішення конфліктів;
- організація конференцій як для бізнес-спільноти, так і для медіаторів для обговорення тенденцій та впливу альтернативних способів вирішення конфліктів на ефективність, продуктивність, репутацію бізнесу;

- регулярне оновлення новин на інформаційних ресурсах Центру;
- залучення медіа до висвітлення роботи Центру;
- демонстрація кейсів та прикладів успішного вирішення конфліктів за допомогою медіації у Центрі;
- проведення регулярних досліджень та оцінка економічної вигоди від використання медіації комерційними структурами в Україні;
- створення та підтримка позитивного іміджу Центру.

2. Розвиток:

- розробка та впровадження планів та програм навчання та підвищення кваліфікації для медіаторів Центру;
- розробка навчальних програм для підприємств з профілактики конфліктів;
- надання консалтингових послуг з управління конфліктами;
- вивчення та аналіз досвіду діяльності інших центрів медіації при бізнес-спільнотах в Україні та закордоном для врахування кращих практик та помилок в діяльності.

3. Масштабування:

- створення мережі Центрів вирішення конфліктів при регіональних офісах Європейської Бізнес Асоціації у Дніпрі, Одесі, Львові та Харкові;
- координація зусиль щодо масштабування моделі Центру на європейському ринку шляхом співпраці з екстратериторіальною одиницею ЄБА – асоціацією європейського бізнесу Global Business for Ukraine;
- постійна робота щодо розширення спектру послуг та напрямів діяльності Центру. Зокрема, використовуючи експертизу Європейської Бізнес Асоціації у відносинах з органами влади та захисту інтересів бізнесу перед ними, Центр в майбутній перспективі може спрямовувати свої зусилля на розвиток медіації у спорах між комерційними організаціями й органами державної влади та місцевого самоврядування; а також розширення портфелю послуг напрямами фасилітаційних, стратегічних сесій, коучингу тощо.

- розробка та впровадження онлайн-платформи та новітніх інструментів для проведення онлайн медіацій без прив'язки до місця знаходження сторін спору;

- забезпечення доступності послуг Центру для всіх комерційних організацій України.

Розвиток та масштабування такої моделі центрів медіації для комерційних організацій в Україні може мати свої додаткові переваги для всієї комерційної сфери та створення її позитивного іміджу для іноземних інвесторів та партнерів країни, а саме:

- зниження витрат (фінансових, часових та репутаційних) завдяки швидкому та економному вирішенню конфліктів;

- відновлення та/або збереження ділових відносин;

- підвищення продуктивності та конкурентоспроможності українських комерційних організацій;

- демонстрація прихильності до етичних та відповідальних методів ведення бізнесу;

- підвищення вірогідності підтримання довгострокових відносин завдяки більшій довірі з боку клієнтів та партнерів.

Запропонована бізнес-модель Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації, що ґрунтується на підході сталого розвитку, може бути успішною та прибутковою. Ця модель пропонує етичні та відповідальні послуги з вирішення конфліктів, які ґрунтуються на довгостроковій перспективі та позитивному впливі на економіку, суспільство та навколишнє середовище. Центр медіації при бізнес-об'єднанні може бути цінним ресурсом для будь-якого бізнесу, який прагне ефективно, конструктивно та конфіденційно вирішувати конфлікти та у короткі терміни.

Модель Центру має значний потенціал для популяризації, розвитку та масштабування в Україні. Впровадження цієї моделі може сприяти покращенню

ділового клімату, підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та розвитку економіки країни.

Висновки до розділу 3

Спираючись на проведені в попередньому розділі дослідження та виявлені можливі напрями, що можуть сприяти українським комерційним організаціям у вирішенні конфліктів в досудовому або позасудовому порядку, зі збереженням фінансових, часових, репутаційних та інших ресурсів, у розділі 3 була запропонована модель Центру медіації при бізнес-об'єднанні в Україні, а саме при Європейській Бізнес Асоціації.

Модель, що пропонується, була розроблена з урахуванням класичного підходу та Цілей сталого розвитку, зокрема «Мир, справедливість та сильні інституції» та «Партнерство заради Цілей».

Проведений SWOT-аналіз Центру медіації при ЄБА дозволив виявити сильні сторони та можливості розвитку, популяризації та масштабування центру, а також врахувати в майбутній моделі можливі загрози та слабкі сторони.

Представлена модель включає в себе та детально описує такі компоненти: місію, візію та цінності; проблеми, що вирішує створення центру; цільову аудиторію; канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; джерела доходів; витрати; ключові ресурси; структуру управління; партнерів.

Етапи та кроки запуску Центру включають в себе: пошук та залучення стратегічного партнера центру, погодження процедурних, адміністративних, фінансових та інших засад роботи центру з контрольно-правовим департаментом ЄБА, створення реєстру медіаторів, розміщення інформації про Центр та основи його роботи на сайті ЄБА, промо-кампанію, проведення тематичного заходу в форматі «День медіації ЄБА», подальший розвиток Центру. Етапи були поділені на окремі задачі та представлені у вигляді календарного плану-графіку до кінця вересня 2024 року. Стратегічним партнером центру запропоновано залучити Бізнес Школу КРОК та Міжнародний центр медіації при Бізнес Школі КРОК.

Таким чином, запропонована бізнес-модель Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації, яка ґрунтується на концепції сталого розвитку, пропонує комплексні та професійні послуги з вирішення конфліктів, враховуючи довгострокові перспективи та позитивний вплив на економіку, суспільство та довкілля. Модель Центру має потенціал для розповсюдження, розвитку та масштабування в Україні. Її впровадження може сприяти покращенню ділового середовища, підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та стимулюванню економічного зростання країни.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Однією з умов для функціонування економіки будь-якої країни світу є успішне комерційне середовище, що постійно розвивається та шукає нові шляхи для ефективного вирішення проблем, що постають перед ним. Конфлікти як один з невід'ємних складових життєдіяльності будь-якої системи також притаманні і комерційному середовищу. Успішне, конструктивне, вчасне вирішення суперечок в межах компаній та поза ними може суттєво впливати на результати підприємств, а також окреслювати слабкі місця, що потребують розвитку та вдосконалення.

Для досягнення цілей та завдань цієї роботи були детально вивчені причини конфліктів в комерційній сфері України та світу, досліджено типологію конфліктів та їх вплив на економічну складову підприємств. Досвід 29 керівників, власників та HR-менеджерів українських компаній та 28 співробітників Європейської Бізнес Асоціації, що був отриманий за допомогою онлайн-опитувань та персональних інтерв'ю, дозволив сформувані чіткі уявлення про фактори виникнення, способи подолання конфліктів та їх наслідки для українських компаній.

Проведені дослідження вказують на те, що конфлікти є неодмінною частиною життя українських компаній. Комерційні організації стикаються з безліччю конфліктів як всередині організації, так і поза її межами, а підходів до їх класифікації існує декілька, кожен з яких розкриває певну сферу відносин, рівень сторін, що дозволяє визначити першочерговий спосіб або підхід до вирішення суперечки. При цьому, ключовими факторами успіху для вирішення конфліктів, що підтверджується даними досліджень, є налагоджена та ефективна комунікація й конструктивний підхід до їх розв'язання. Важливість запобігання конфліктам та їх наслідкам у комерційних організаціях також підкреслюється через негативний вплив конфліктів на робочий процес та атмосферу в колективі. Вартість конфліктів в різних країнах та різних організаціях оцінюється по-

різному, разом з тим, беззаперечним залишається факт, що нерозв'язані конфлікти несуть збитки для підприємств, до яких можна віднести: витрати на пошук та навчання нових співробітників, нераціонально використаний робочий час працівників, які задіяні у конфліктах, втрата партнерів та пошук нових тощо. Не варто також забувати і про моральну та психологічну шкоду, що несуть конфлікти на людей, які в них задіяні.

Альтернативне вирішення спорів є тематикою, яка вже довгий час розвивається в країнах Європи та Північної Америки, досвід яких особливо цікавий і для України. В цих країнах вже давно існують різні інститути та установи, більшість з яких зафіксована на державному та законодавчому рівні, як структур, які сприяють розвитку культури мирного та ненасильницького вирішення суперечок, забезпечуючи при цьому рівні права сторін, конфіденційність, збереження часу, коштів та інших нематеріальних ресурсів, а також позитивно впливаючи на розвантаження судової системи. Зокрема, мова йде про судову та позасудову медіацію, інститут омбудсмена, служби медіації та примирення, школу Інтегрованих систем управління.

Важливо зазначити, що деякі інституції та способи вирішення конфліктів вже також працюють і розвиваються в Україні, зокрема Національна служба посередництва і примирення та Рада бізнес-омбудсмена. Крім того, з моменту прийняття Закону України «Про медіацію» у 2018 році цей інструмент також набуває підґрунтя для розвитку та офіційного застосування, і особливий інтерес він може представляти для комерційної сфери України, яка у сучасних економічних, політичних та воєнних умовах сповнена багатьма викликами і потребує якісних, швидких та надійних інструментів вирішення суперечок.

В процесі дослідження нових тенденцій вирішення конфліктів у світовій та українських комерційних сферах було також виявлено прагнення бізнесу об'єднуватися в спільноти задля захисту своїх інтересів, обміну професійними думками та досвідом, що сприяє подальшому розвитку кожного окремого

учасника об'єднання. Такі спільноти, окрім іншого, також є майданчиками, які сприяють ефективній взаємодії бізнесу та запобіганню конфліктів.

Для більш глибокого вивчення можливостей таких спільнот та їх наявних інструментів щодо мирного вирішення конфліктів в комерційній сфері в роботі були досліджені центри медіації, що функціонують при них, що дозволило виявити спільні характеристики таких центрів, їх сильні сторони та недоліки.

На основі проведеного дослідження було розроблено та запропоновано модель Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації, яка розкриває основні напрями діяльності Центру, партнерів, яких варто залучити для реалізації проєкту, завдання на перші 6 місяців роботи з моменту його запуску, а також описує напрями масштабування для забезпечення сталого розвитку та ефективного функціонування центру з метою сприяння покращенню ділового клімату, підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та розвитку економіки України в цілому.

Таким чином, в результаті проведеного нами дослідження сукупності теоретичних, науково-методичних та прикладних положень, спрямованих розуміння факторів, що спричиняють конфлікти, та використання ефективних методів їх усунення ми виконали поставлені завдання:

1. Вивчили причини конфліктів в комерційній сфері в світі та в Україні.
2. Проаналізували досвід власників, керівників та HR-менеджерів комерційних організацій в Україні щодо факторів виникнення, способів подолання конфліктів та їх наслідків для компаній.
3. Дослідили досвід існуючих в країні організацій та платформ, що пропонують альтернативні суду способи вирішення конфліктів.
4. Розглянули нові тенденції в світі щодо вирішення конфліктів в бізнес-середовищі.
5. Запропонували модель функціонування Центру вирішення конфліктів при бізнес-об'єднанні в Україні.

Імплементація запропонованої нами моделі Центру медіації при Європейській Бізнес Асоціації сприятиме створенню в Україні бізнес-середовища, в якому знають, як прогнозувати і вирішувати конфлікти в оптимальний спосіб, а орієнтація Європейської бізнес асоціації на розвиток працівників комерційних установ України та створення партнерств допоможе створенню позитивного бізнес-іміджу України у європейському векторі становлення, а також популяризації та підвищенню довіри до медіації в нашій державі.

З метою пошуку перспектив розвитку комерційної медіації та альтернативного вирішення конфліктів в Україні доцільно буде звернути увагу на продовження вивчення та впровадження нових тенденцій та позитивних кейсів використання медіації під час вирішення конфліктів на підприємствах як в Україні, так і в європейському та світовому вимірі. Цей вектор допоможе вибудувати стратегії, які зроблять медіацію процедурою, якій довіряють бізнес-установи, та розвивати цей напрям у відповідності з кращими стандартами галузі світового рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про медіацію: Закон України від 16 лист. 2021 р. № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 30.11.2023).
2. Про колективні договори та угоди: Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 30.01.2024).
3. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.01.2024).
4. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Указ Президента України від 17 листопада 1998 року № 1258/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (дата звернення: 25.01.2024).
5. Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text (дата звернення: 25.11.2023).
6. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / Т. Білик, Р. Гаврилук, І. Городиський та ін.; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с. URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf> (дата звернення 23.11.2023).
7. Вітомський Ю.Л., Паращенко Л.І., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія.* 2019. Том. ІХ. Вип. 12. С. 58 – 68.
8. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+. Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-

2018-1-NL-EPPKA2-SVHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с. – ISBN 978-966-170-073-3.

9. Верба-Сидор О. Б. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України: навчальний посібник /Верба-Сидор О. Б., Воробель У. Б., Грабар Н. М., Дутко А. О., Юркевич Ю. М. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. с.356 URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verba-sydor_26-05-21.pdf (дата звернення 25.01.2024).

10. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за ред. Д. Проценко. Київ : Ваїте, 2021. 224 с.

11. Ханик-Посполітак Р. Ю. Бізнес-омбудсмен як найкращий приклад запровадження інституту омбудсмена в Україні. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів : матеріали круглого столу. Одеса : Фенікс, 2021. С. 73-76.

12. Лопатченко І. М. Система медіації як важлива складова профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості., с.5. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10372/1/Zb%D1%96rnik%20NU CZU_2019_2%20%2811%29_-232-241.pdf (дата звернення 25.01.2024).

13. Фрідріх Глазл. Конфлікт менеджмент: Довідник для керівників і консультантів. Київ: ВД ФДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

14. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Запровадження альтернативних способів врегулювання спорів : європейський досвід для України. Приватне право і підприємництво. 2009. Вип. 8. С. 167-168.

15. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20. С. 133-137.

16. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2 (41). С. 79-83.
17. Жданюк А.В. Підготовка майбутніх юристів до запобігання конфліктам у професійній діяльності: дис. ...к.пед.наук : 13.00.04 / Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро, 2018. 344 с.
18. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. №1 (5). С. 158-172.
19. Перспективи застосування медіації при вирішенні податкових спорів в Україні. Голос України. Газета Верховної Ради України: веб-сайт. URL : <http://instzak.rada.gov.ua/instzak/.../document> (дата звернення: 23.11.2023).
20. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. / Л.М. Шутенко та ін. Харків, 2007. 379 с.
21. Чорна Н.Ю. Особливості системи сучасного бізнес-середовища як передумови виникнення ризиків в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2580> (дата звернення: 17.12.2023).
22. Погореленко А.К. Корпоративні конфлікти: зміст та особливості розв'язання. *Social economics*. 2019. № 57. С. 39-47.
23. Біляк Ю. В. Корпоративні конфлікти в сучасному акціонерному товаристві: методика розпізнання. *Агросвіт*. 2013. № 16. С. 35-43.
24. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. № 21. С. 188-192.
25. Петрінко В. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. посібник. Ужгород : УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879> (дата звернення: 30.11.2023).
26. Шинкар Т. І. Судова та позасудова процедури медіації. Медіаційна угода як результат успішно проведеної процедури медіації. Правові та

інституційні механізми забезпечення розвитку держави та права в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: Юридична література, 2016. С. 16-18.

27. Трепак В.М. Теоретико-прикладні проблеми запобігання та протидії корупції в Україні: дис. ...д-ра юр. наук: 12.00.08 / Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. Львів, 2020. 467 с.

28. Кравченко В. І. Виклики і загрози Україні, її економіці та фінансам у першій третині XXI століття. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5170> (дата звернення: 23.11.2023).

29. Здіорук С. І. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналіт. доповідь. Київ: НІСД, 2012. 64 с.

30. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів: вітчизняний та зарубіжний досвід / за редакцією В.І. Цимбалюка. Львів, Рівне: «Новий Світ-2000», 2020. 173 с.

31. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Том 1, №. 82. С. 45. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124> (дата звернення 27.01.2024).

32. Мельник А. Г., Мельник О. І., Іванців Р. Я. Ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8107> (дата звернення: 26.12.2023).

33. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. С. 178–181.

34. Перспективи розвитку медіації в Україні. *Український Центр Медіації та переговорів*: веб-сайт. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/1593->

[%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1](https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/1593-%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1)

%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1% (дата звернення: 30.11.2023).

35. Григорчук М.В. Міжнародний і європейський досвід із застосування медіації як одного з інструментів вирішення корпоративних спорів. УДК 340. 1 – 340.13. 8 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/12695/1/Marchuk_BI_KR_081_2021.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

36. Медіація в державах Європейського Союзу. Українське право: веб-сайт. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/ (дата звернення 20.12.2023).

37. Ethics and Intercultural Communication Education [microform] / LaRay M. Barna [Washington, D.C.]: Distributed by ERIC Clearinghouse, 1979, 14 p. / ERIC Note: Paper presented at Annual Conference of the Society for Intercultural Education, Training and Research (Mexico City, Mexico, March 2-9, 1979).

38. Howard C.L. A Broader View of Dispute Resolution. *Dispute Resolution Magazine*. 2016. Vol. 23, №. 1. P. 7 - 10.

39. Howard, C.L. What happens when an employee calls the ombudsman? *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98, №. 3. P. 59 - 60.

40. Gosline A. Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations. Ithaca, NY : Institute on Conflict Management, Cornell University, 2001. 39 p.

41. Ury L.W., Brett J.M., Goldberg S.D. Getting disputes resolved: designing systems to cut the costs of conflict. San-Francisco, 1988. 83 p.

42. 3 Types of Conflict and How to Address Them. *The Program on Negotiation*. Harvard Law School: веб-сайт. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/> (дата звернення: 23.11.2023).

43. Commercial Conflict. Beyond Intractability: веб-сайт. URL: <https://www.beyondintractability.org/coreknowledge/commercial-conflict> (дата звернення: 23.11.2023).
44. The High Costs Of Unmanaged Conflict In Your Organization. Forbes: веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/16/the-high-costs-of-unmanaged-conflict-in-your-organization/?sh=4850ddaeca9a> (дата звернення: 23.11.2023).
45. The financial cost of workplace conflict, and how to reduce it. RWK Goodman: веб-сайт. URL: <https://www.rwkgoodman.com/info-hub/the-financial-cost-of-workplace-conflict-and-how-to-reduce-it/> (дата звернення: 23.11.2023).
46. 10 Causes/Reasons of Conflict In The Organization (Explained). Tyonote: веб-сайт. URL: https://tyonote.com/causes_of_conflict_in_the_organization/ (дата звернення: 23.11.2023).
47. Dolder C. The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*. 2004. Vol. 33, №. 4. P. 320-342.
48. Mareschal, P.M. What makes mediation work? Mediators' perspective on resolving disputes. *Industrial Relations*. 2005. Vol. 44, №. 3. P. 509 – 517.
49. How to deal with employees who don't get along. Insperity: веб-сайт. URL: <https://www.insperity.com/blog/employees-who-dont-get-along/> (дата звернення: 30.11.2023).
50. Competing conflict style. ADR Times: веб-сайт. URL: <https://www.adrtimes.com/competing-conflict-style/> (дата звернення: 10.02.2024).
51. Frank E. A. Sander. *Varieties of Dispute Processing*. West Publishing Company, 1976. 24 p.
52. Avgar, A.C., Lamare, J. R., Lipsky, D.B., and Gupta, A. Unions and ADR: The Relationship Between Labor Unions and Workplace Dispute Resolution in U.S. Corporations. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 2013. Vol. 28, No. 1. P. 63-106.

53. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict. Mediate: веб-сайт. URL: <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm> (дата звернення: 30.11.2023).
54. Types of Ombuds. UCONN. Ombuds office: веб-сайт. URL: <https://ombuds.uconn.edu/types-of-ombuds/> (дата звернення: 27.01.2024).
55. What Is an Organizational Ombuds? International Ombuds Association: веб-сайт. URL: <https://www.ombudsassociation.org/what-is-an-ombuds-> (дата звернення: 27.01.2024).
56. Повноваження та завдання НСПП. Національна служба посередництва і примирення: веб-сайт. URL: <https://www.nspp.gov.ua/home/povnovazhennya-ta-zavdannya-nspp> (дата звернення: 30.01.2024).
57. Рада бізнес-омбудсмена: веб-сайт. URL: <https://boi.org.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
58. Медіація і комбіновані процедури. Міжнародний комерційний арбітражний суд при ТПП України: веб-сайт. URL: <https://icas.org.ua/mediation/pro-zbory-ta-vytraty/> (дата звернення: 20.01.2024).
59. Судовий індекс. Десята хвиля 2023 рік. Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-Court-Index-UA-2023-1.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
60. Federal Mediation and Conciliation Service, Conflict Management & Prevention: веб-сайт. URL: <https://www.fmcs.gov/aboutus/agency-departments/division-of-agency-initiatives/ocmr/> (дата звернення: 27.01.2024).
61. United States Ombudsman Association: веб-сайт. URL: <https://www.usombudsman.org/> (дата звернення: 27.01.2024).
62. American Bar Association: веб-сайт. URL: <https://www.americanbar.org/en/> (дата звернення 27.01.2024).
63. U.S. Equal Employment Opportunity Commission: веб-сайт. URL: <https://www.eeoc.gov/> (дата звернення: 30.01.2024).

64. United States Postal Service: веб-сайт. URL: <https://www.usps.com/>
(дата звернення: 30.01.2024).

65. Юридичні консультації та медіація. Німецько-Українська промислово-торгова палата: веб-сайт. URL: <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/rechtsberatung> (дата звернення: 20.01.2024).

66. Бізнес-медіація. DEinternational: веб-сайт. URL: <http://www.deinternational.com.ua/UA/mediation/register.shtml> (дата звернення: 20.01.2024).

67. Центр медіації КТПП: веб-сайт. URL: <https://mediation-center.org.ua/>
(дата звернення: 20.01.2024).

68. Code of Conduct for Third Party Neutrals. Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR): веб-сайт. URL: <https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-of-Conduct-for-Third-Party-Neutrals.pdf> (дата звернення: 05.02.2024).

69. Revised Standards of Professional Conduct of Mediators. URL: <https://www.nccourts.gov/assets/documents/publications/StandardsConduct.pdf?e2dD2UQUqW6Ypo3wEFy3CtHORzZzpr8r> (дата звернення: 05.02.2024).

70. Кодекс етики медіатора Національної асоціації медіаторів України. Національна асоціація медіаторів України: веб-сайт. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhynu-pyeeekakhsua/> (дата звернення: 05.02.2024).

ДОДАТКИ

Питання для онлайн-опитування HR-менеджерів

1. Зазначте, будь ласка, скільки співробітників працює в Вашій компанії:

- 1 – 10
- 11 – 40
- 41 – 250
- 250 +

2. Як часто в Вашій компанії виникають конфліктні ситуації між співробітниками?

- Такого не буває
- 1-2 рази на рік
- 3-7 рази на рік
- Понад 7 разів на рік

3. За Вашою власною оцінкою, який час в середньому необхідний для врегулювання конфлікту між співробітниками?

- Протягом години з моменту як стало відомо про конфлікт
- 1-2 дні з моменту як стало відомо про конфлікт
- Від 3 днів до 1 тижня з моменту як стало відомо про конфлікт
- Понад 1 тиждень з моменту як стало відомо про конфлікт

4. Для врегулювання конфліктної ситуації між співробітниками в Вашій компанії як правило залучаються:

- Безпосередній керівник(и)
- HR-менеджер
- Директор

- Ніхто не залучається, працівники самі вирішують спори
5. Чи були випадки звільнення через конфліктну ситуацію працівників у Вашій компанії?
- Ні, не було
 - Так, працівник звільнявся за власним бажанням
 - Так, працівника звільняли за рішенням керівництва компанії
6. За Вашою власною оцінкою, як конфлікти впливають на продуктивність роботи співробітників, поки вони тривають?
- Не впливають жодним чином
 - Продуктивність незначно знижується протягом нетривалого часу
 - Результативність значно знижується поки конфлікт не вирішений
 - Важко відповісти
7. Який стиль управління здебільшого переважає у керівників департаментів та вищої ланки в Вашій компанії?
- Авторитарний
 - Демократичний
 - Ліберальний
 - Коучинговий
8. Чи є в Вашій компанії політика/положення щодо врегулювання спорів між співробітниками?
- Ні, немає
 - Ні, але такі способи комунікацій в конфліктних ситуаціях представлені в корпоративній культурі нашої компанії
 - Так, ми маємо окреме положення щодо врегулювання спорів між співробітниками

9. Якщо Ви відповіли так, на попереднє питання. Чи прописані в такому положенні альтернативні (позасудові) способи врегулювання спорів, як-то: медіація, переговори, фасилітація тощо:

- Так
- Ні

10. Чи спостерігаєте Ви попит серед співробітників на тренінги/навчання щодо ефективного вирішення конфліктних ситуацій в різних сферах життя (наприклад, за темами емоційний інтелект, управління конфліктом, медіація тощо)?

- Так, серед співробітників різного рівня посад
- Так, здебільшого серед співробітників, які мають підлеглих
- Ні

11. Чи є в Вашому плані розвитку співробітників на найближчий рік тренінги для підвищення навиків врегулювання конфліктних ситуацій, зокрема і медіації:

- Ні, таке не планується
- Так, плануємо тренінги з розвитку емоційного інтелекту, управління конфліктами
- Так, плануємо такі тренінги, в тому числі з основ медіації

12. Чи брали Ви особисто, як HR менеджер, участь в тренінгах з розвитку навичок управління конфліктами?

- Так, один або декілька разів з різних тематик
- Так, в тому числі з основ медіації
- Ні, жодного разу

13. На етапі прийому на роботу, чи вимірюєте/перевіряєте Ви якимось чином характеристики кандидата щодо поведінки в конфліктних ситуаціях?

- Так, за допомогою відкритих питань під час співбесіди
- Так, за допомогою тестів
- Ні, для нас це не важливо
- Ні

14. Чи брали Ви особисто або Ваші колеги з HR департаменту участь у врегулюванні конфліктів між співробітниками в якості посередника?

- Так, це обов'язкове правило в нашій компанії
- Так, декілька разів, але не у всіх випадках
- Ні

15. Чи залучала Ваша компанія коли-небудь кваліфікованого медіатора для вирішення спорів між співробітниками?

- Так, декілька разів за необхідності
- Так, ми залучаємо медіаторів до переважної кількості спорів
- Ні, у нас працює внутрішній медіатор
- Ні, жодного разу не користувалися послугами медіаторів

16. Якщо у Вас є натхнення та бажання, розкажіть, будь ласка, з Вашого досвіду, які є найпоширеніші причини виникнення конфліктів між співробітниками, а також їх види (необов'язкове питання).

Питання для онлайн-опитування співробітників Європейської Бізнес Асоціації

1. Зазначте, будь ласка, рівень Вашої посади:
 - Молодший спеціаліст
 - Координатор/фахівець
 - Менеджер
 - Старший менеджер
 - Керівник департаменту
 - Топ менеджмент

2. Якщо Ви маєте підлеглих, зазначте, будь ласка їх кількість:
 - 1-2
 - 2-3
 - 3-5
 - 5 і більше

3. Як часто Ви стикаєтеся з внутрішніми (з колегами) конфліктами на робочому місці?
 - Ніколи не стикався
 - Не більше 1 разу на рік
 - Декілька разів на рік
 - Регулярно (понад 5 разів на рік)

4. Чи були Ви стороною конфліктної ситуації з компанією-членом Асоціації?
 - Ні, жодного разу
 - Так, було 1 раз

- Так, буваю 2-3 рази на рік
- Так, постійно (понад 5 разів на рік)

5. Як часто Ви буваєте свідком конфліктів між членськими компаніями Асоціації?

- Ніколи не стикався
- 1-2 рази на рік
- 3-5 разів на рік
- Понад 5 разів на рік

6. Чи зверталися до Вас компанії з проханням надання Асоціацією послуги з медіації? Якщо так, зазначте, будь ласка, приблизну кількість разів та період, за який це відбулося.

- Ні, не зверталися
- Так, зверталися _____

7. Чи вважаєте Ви, що навички мирного врегулювання конфліктів важливі для Вашої роботи в Асоціації?

- Так
- Ні

8. Чи плануєте Ви протягом найближчого року пройти тренінги/навчання, які допоможуть Вам бути більш ефективним у вирішенні конфліктних ситуацій в різних сферах життя (наприклад, за темами емоційний інтелект, управління конфліктом, медіація тощо)?

- Так
- Ні
- Після опитування задумався над такою необхідністю

9. Питання для колег, хто живе і працює закордоном. Чи доводилося Вам стикатися з міжкультурними конфліктами. Якщо так, розкажіть, будь ласка, про причини та рішення цієї ситуації (необов'язкове питання).

10. Що Вам зазвичай допомагає у вирішенні будь-яких конфліктних ситуацій в житті?

- Промовчати і прийняти точку зору опонента
- Дистанціювання – нехай воно само якось вирішиться
- Довести свою точку зору за будь-яких обставин
- Примирити всіх
- Я завжди націлююся тільки на «win-win» рішення
- Гумор
- Ваш варіант: _____

11. Скільки часу ви зазвичай витрачаєте на вирішення конфліктних ситуацій?

- Вирішую одразу – до 1 години
- 1-2 дні
- Тиждень і більше

12. Чи впливає наявність конфлікту на робочому місці (з колегою або з членською компанією) на Ваш психологічний стан та продуктивність в інших робочих питаннях та життєвих сферах?

- Ні, не впливає
- Так, поки конфлікт триває, я не можу нормально виконувати інші робочі обов'язки
- Так, впливає негативно, в тому числі на моє життя поза роботою

- Впливає, але недовго, я вмію дистанціюватися від негативних думок
- Навпаки впливає позитивно і мотивує мене до самоаналізу та внутрішніх змін

Питання для персонального інтерв'ю з керівниками та власниками українських компаній

1. Які типи конфліктів виникають у вашій компанії зазвичай?
2. Як часто Ви, як керівник, знаєте про наявний конфлікт в колективі?
3. Чи занурюєтеся в його деталі?
4. Яким чином ви виявляєте ці конфлікти у своїй команді чи серед співробітників?
5. Як ви управляєте конфліктами, які виникають на рівні керівництва чи серед ключових посадовців?
6. Чи були Ви колись стороною конфлікту з підлеглими? (Розкажіть про причини та наслідки).
7. Як ви вирішуєте конфлікти між співробітниками/командами?
8. Чи були у вас конфлікти з власником/директором?
9. За допомогою яких інструментів вирішували такі конфлікти?
10. Чи звільняли Ви ключових співробітників через конфлікти?
11. Чи були конфлікти з вашими підрядниками ?
12. Як вирішували такі конфлікти?
13. Які наслідки мали конфлікти з підрядниками?
14. Які зміни ви відчували через конфлікти у своєму бізнесі?
15. Які економічні або репутаційні наслідки конфліктів ви спостерігали в минулому?
16. Чи прагнете ви до створення та підтримки атмосфери відкритості для вирішення конфліктів у вашій компанії?
17. Які стратегії ви використовуєте для запобігання конфліктам у вашій компанії?
18. Переговори або одразу суд?

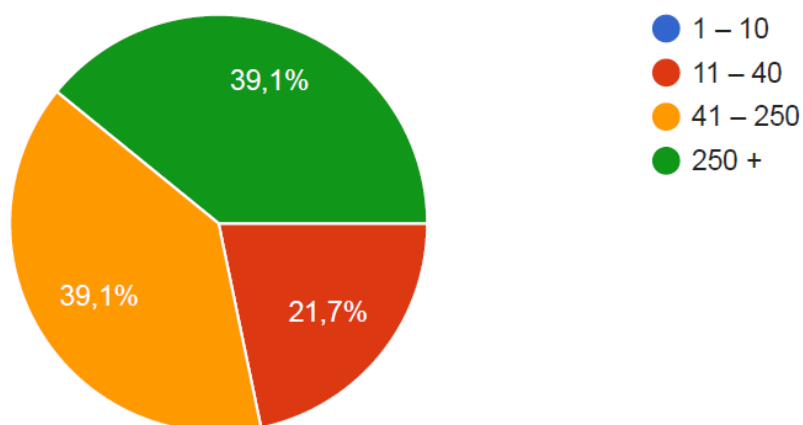
19. Які заходи ви приймаєте для мінімізації економічних чи репутаційних втрат внаслідок конфліктів?
20. Чи чули про медіацію?
21. Чи потенційно для майбутніх ситуацій, розглядали б її застосування?
22. Якщо ні, чому?
23. Які фактори можуть викликати більше довіри до процедури медіації?
24. Чи впроваджуєте Ви в компанії політики, культуру запобігання конфліктам?
25. Скільки співробітників працює у Вашій компанії?

Питання для персонального інтерв'ю з HR-менеджерами компаній

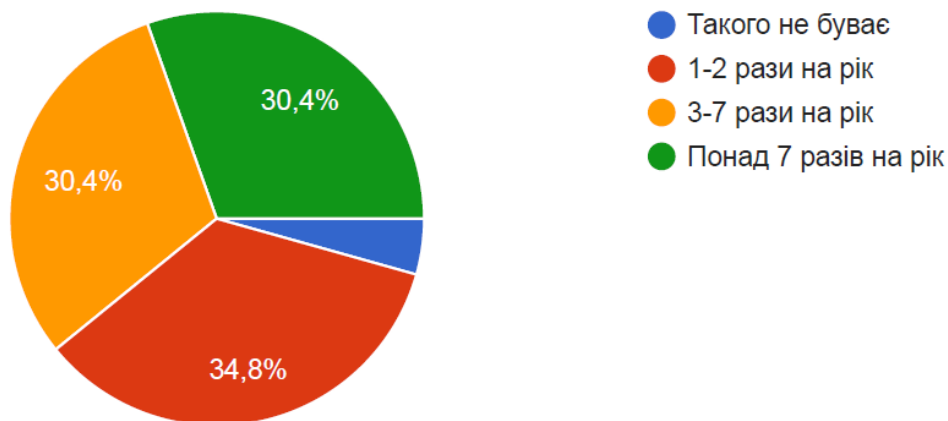
1. Чи є тема запобігання конфліктам в фокусі HR-політики в компанії?
2. Зазвичай, Ви як HR, на якому етапі дізнаєтеся про наявний конфлікт або через який час від його початку?
3. Чи є у вас особисті інструменти відстежування атмосфери в колективі на предмет наявних конфліктів?
4. Як співробітники зазвичай поведуться в конфліктах (ідуть до керівника, до Вас, вирішують самостійно)?
5. Як Ви сприяєте вирішенню конфліктів у робочому оточенні?
6. Які процедури чи політики ви маєте для управління конфліктами?
7. Чи приймали Ви колись рішення про звільнення співробітника через конфлікт, в якому він був стороною?
8. Якщо так, то чим було продиктовано це рішення?
9. Які на Вашу думку найчастіші причини виникнення конфліктів в компанії?
10. Які ви можете назвати найчастіші (найочевидніші) наслідки конфліктів для вашої компанії?
11. Як ви навчаєте співробітників вирішувати конфлікти або працювати з ними?
12. Які ключові виклики вирішення конфліктів ви спостерігаєте у вашій ролі?
13. Скільки співробітників в Вашій компанії?

Результати онлайн-опитування HR-менеджерів

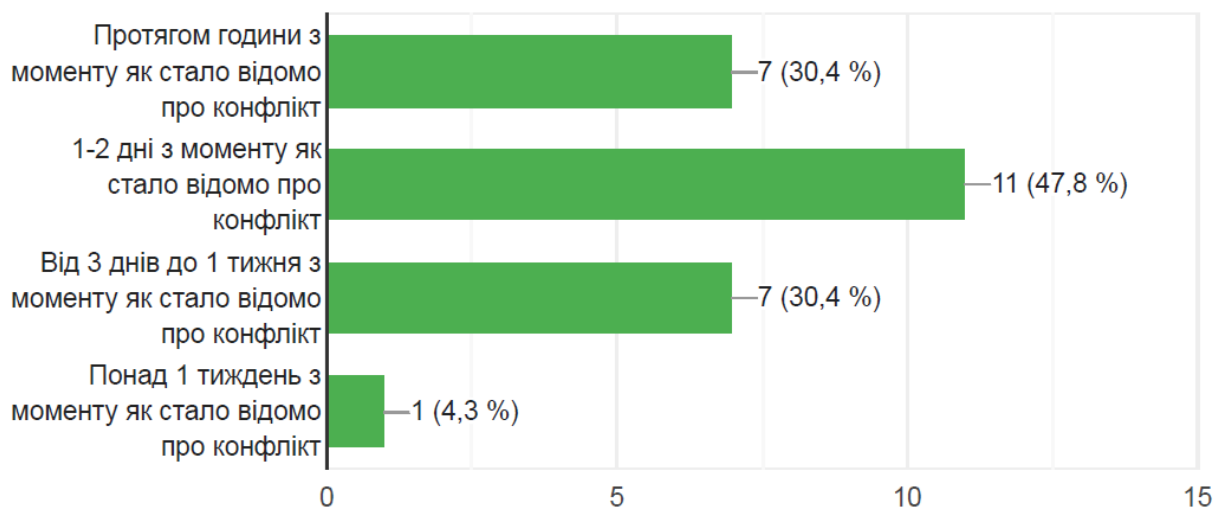
1. Зазначте, будь ласка, скільки співробітників працює в Вашій компанії:



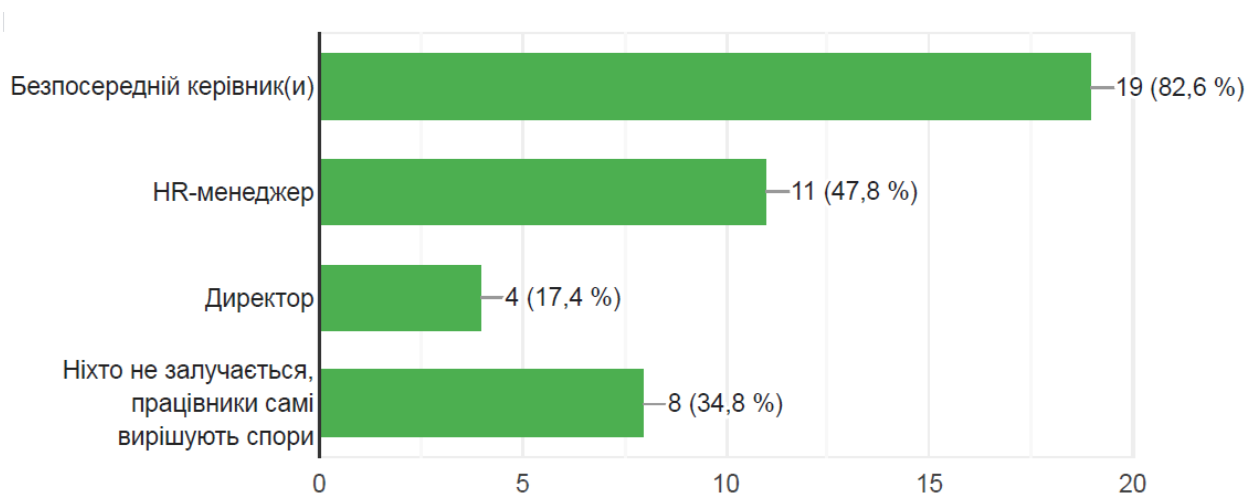
2. Як часто в Вашій компанії виникають конфліктні ситуації між співробітниками?



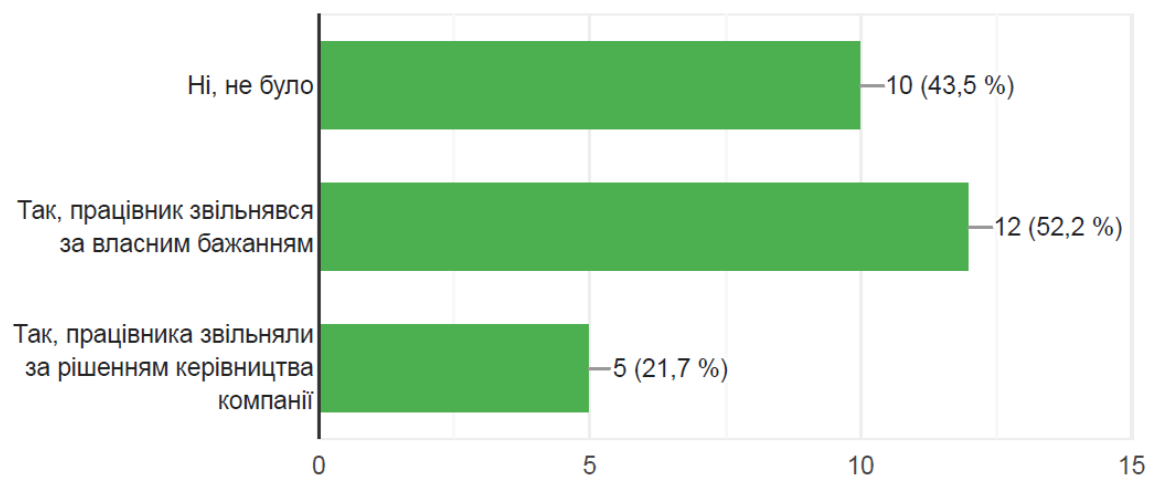
3. За Вашою власною оцінкою, який час в середньому необхідний для врегулювання конфлікту між співробітниками?



4. Для врегулювання конфліктної ситуації між співробітниками в Вашій компанії як правило залучаються:



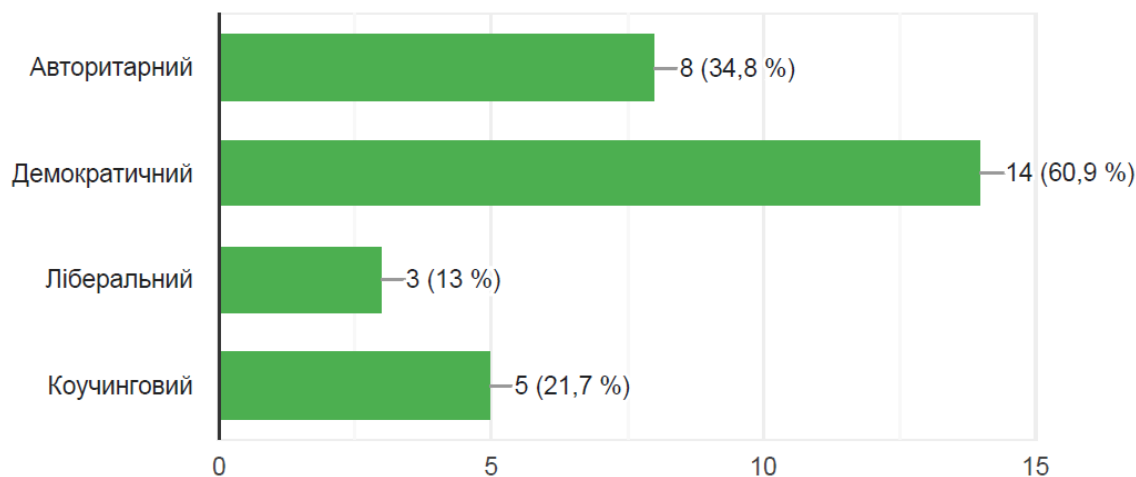
5. Чи були випадки звільнення через конфліктну ситуацію працівників у Вашій компанії?



6. За Вашою власною оцінкою, як конфлікти впливають на продуктивність роботи співробітників, поки вони тривають?



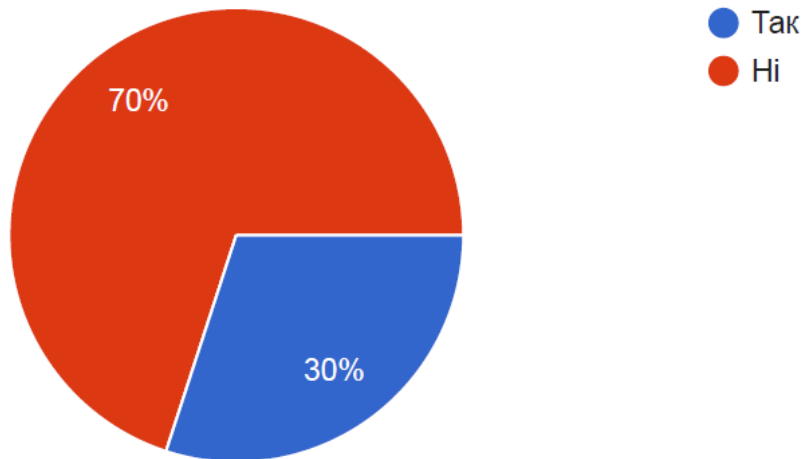
7. Який стиль управління здебільшого переважає у керівників департаментів та вищої ланки в Вашій компанії?



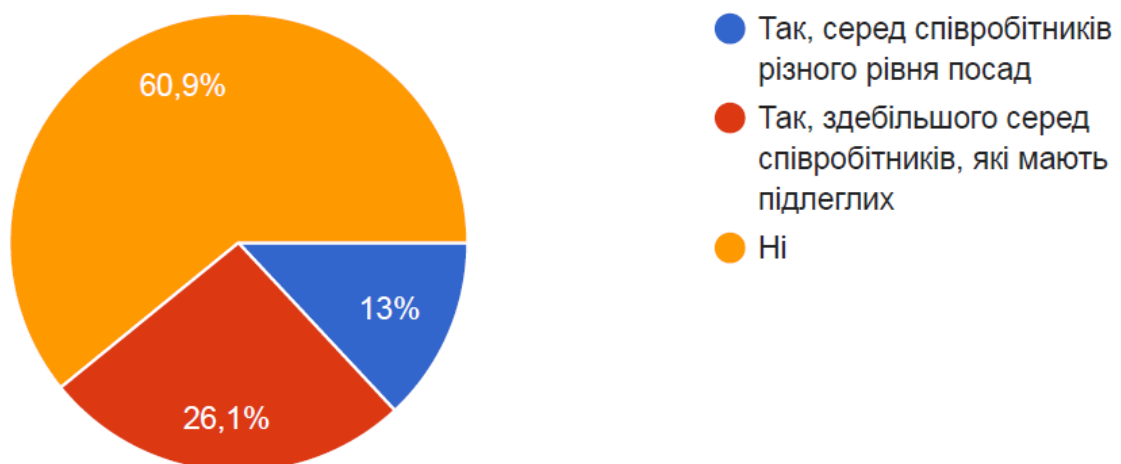
8. Чи є в Вашій компанії політика/положення щодо врегулювання спорів між співробітниками?



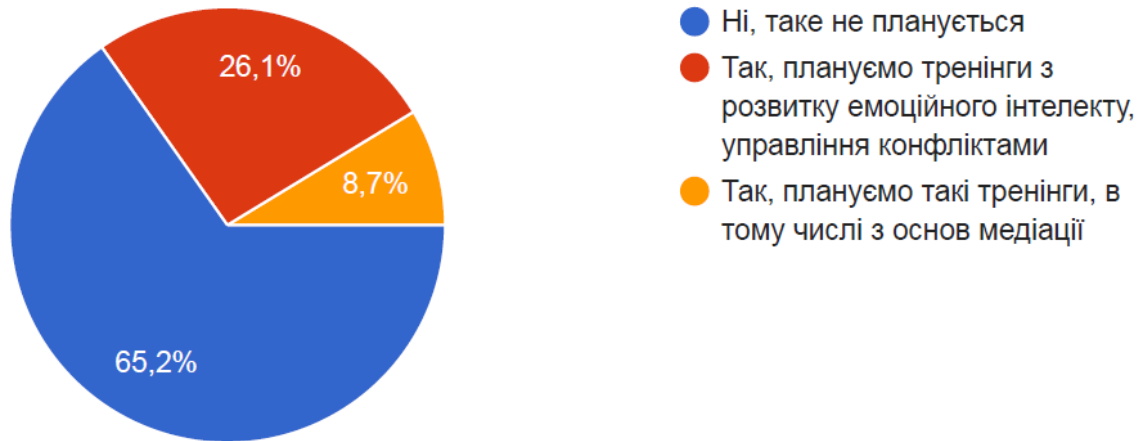
9. Якщо Ви відповіли так, на попереднє питання. Чи прописані в такому положенні альтернативні (позасудові) способи врегулювання спорів, як-то: медіація, переговори, фасилітація тощо:



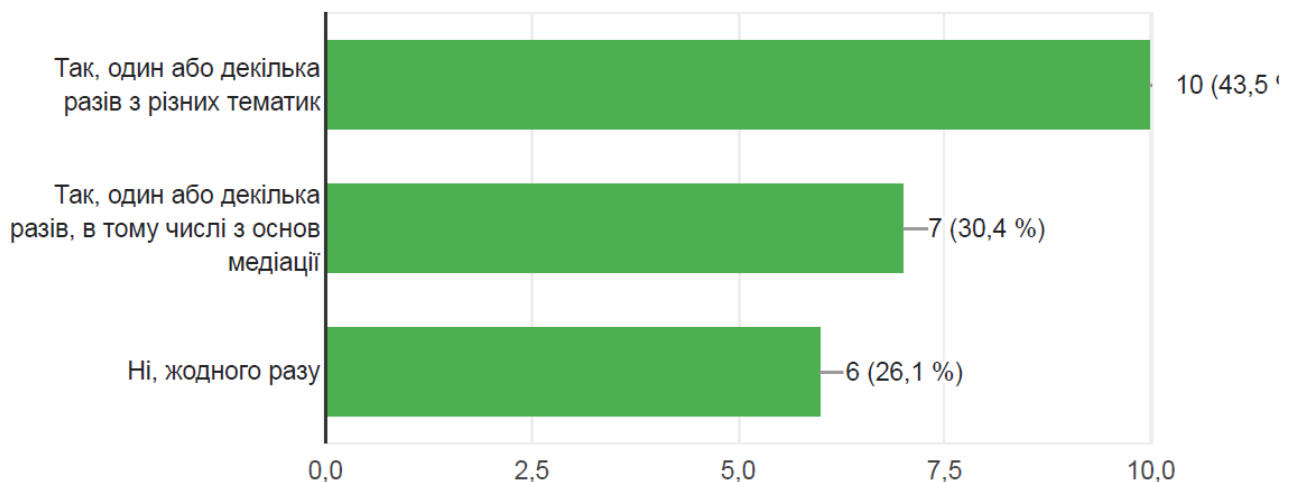
10. Чи спостерігаєте Ви попит серед співробітників на тренінги/навчання щодо ефективного вирішення конфліктних ситуацій в різних сферах життя (наприклад, за темами емоційний інтелект, управління конфліктом, медіація тощо)?



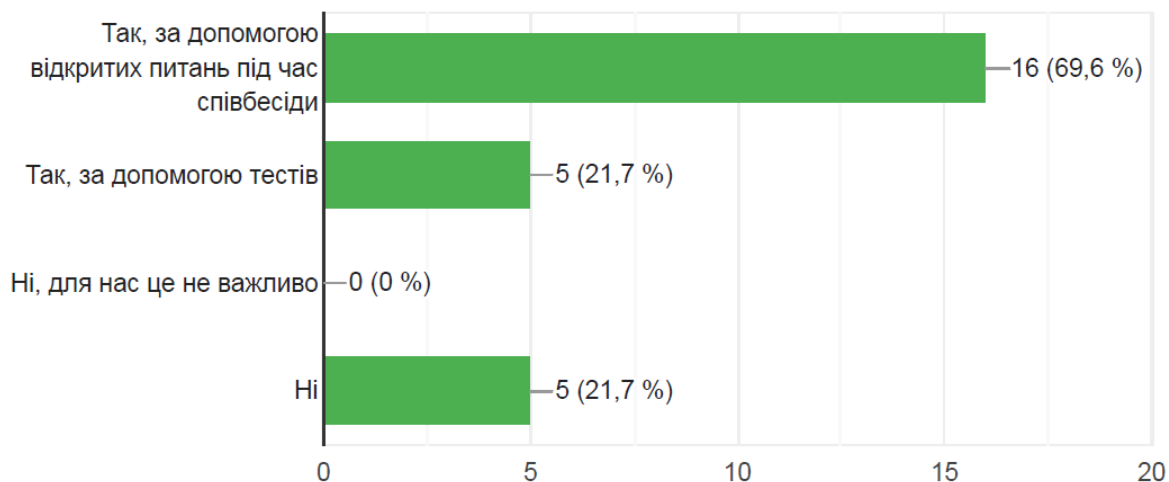
11. Чи є в Вашому плані розвитку співробітників на найближчий рік тренінги для підвищення навиків врегулювання конфліктних ситуацій, зокрема і медіації:



12. Чи брали Ви особисто, як HR менеджер, участь в тренінгах з розвитку навичок управління конфліктами?



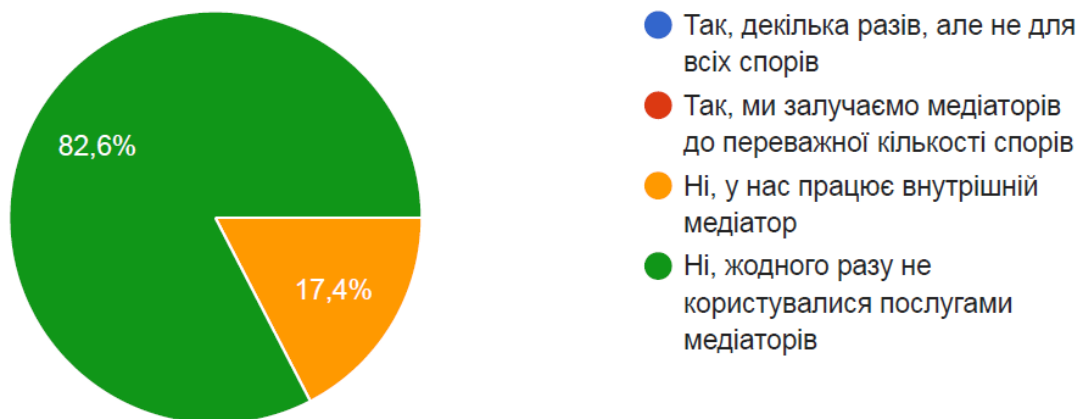
13. На етапі прийому на роботу, чи вимірюєте/перевіряєте Ви якимось чином характеристики кандидата щодо поведінки в конфліктних ситуаціях?



14. Чи брали Ви особисто або Ваші колеги з HR департаменту участь у врегулюванні конфліктів між співробітниками в якості посередника?



15. Чи залучала Ваша компанія коли-небудь кваліфікованого медіатора для вирішення спорів між співробітниками?



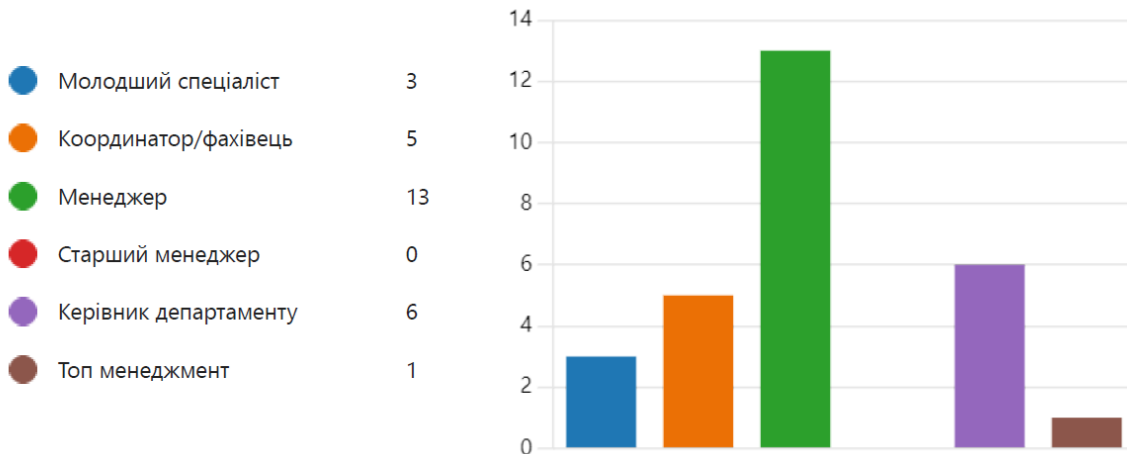
16. Якщо у Вас є натхнення та бажання, розкажіть, будь ласка, з Вашого досвіду, які є найпоширеніші причини виникнення конфліктів між співробітниками, а також їх види (необов'язкове питання).

- Конфлікт інтересів
- Засвоєння зон відповідальності
- Невміння слухати, не вміння доносити свої думки та небажання слухати/донести правильно свої думки є однією з проблем конфліктів.
- Все просто і дуже поширено: люди ображаються на щось і замість того, щоб це озвучувати «кривднику» напругу, замовчують. Також недосконалі процеси та не вміння комунікувати можуть бути причиною
- Нерівномірне навантаження, та відсутність адекватної мотивації за надмірні навантаження. Неврахування психотипів при формуванні робочих груп
- Як правило, коли співробітники бояться, не знають як відкрито поговорити про щось, що їх турбує, не подобається

- Вважаю конфлікт нормальним і навіть позитивним явищем
- Конфлікти виникають через відсутність коректної комунікації, в якій має бути активне слухання і бажання чути потреби іншого. Також часто нечітка постановка задач від керівництва, теж може привести до конфлікту. Поганий настрій та самопочуття співробітника, його можливе вигорання теж може призвести до агресивної реакції на певні зауваження зі сторони інших.

Результат онлайн-опитування співробітників Європейської Бізнес Асоціації

1. Зазначте, будь ласка, рівень Вашої посади:



2. Якщо Ви маєте підлеглих, зазначте, будь ласка їх кількість:



3. Як часто Ви стикаєтеся з внутрішніми (з колегами) конфліктами на робочому місці?



4. Чи були Ви стороною конфліктної ситуації з компанією-членом Асоціації?

● Ні, жодного разу	15
● Так, було 1 раз	7
● Так, буваю 2-3 рази на рік	6
● Так, постійно (понад 5 разів на...	0



5. Як часто Ви буваєте свідком конфліктів між членськими компаніями Асоціації?

● Ніколи не стикався	14
● 1-2 рази на рік	10
● 3-5 разів на рік	2
● Понад 5 разів на рік	2



6. Чи зверталися до Вас компанії з проханням надання Асоціацією послуги з медіації? Якщо так, зазначте, будь ласка, приблизну кількість разів та період, за який це відбулося.

● - Ні, не зверталися	21
● Інше	7



7. Чи вважаєте Ви, що навички мирного врегулювання конфліктів важливі для Вашої роботи в Асоціації?

● Так	27
● Ні	1



8. Чи плануєте Ви протягом найближчого року пройти тренінги/навчання, які допоможуть Вам бути більш ефективним у вирішенні конфліктних ситуацій в різних сферах життя (наприклад, за темами емоційний інтелект, управління конфліктом, медіація тощо)?

● Так	7
● Ні	4
● Щойно задумався над такою н...	17



9. Питання для колег, хто живе і працює закордоном. Чи доводилося Вам стикатися з міжкультурними конфліктами. Якщо так, розкажіть, будь ласка, про причини та рішення цієї ситуації (необов'язкове питання).

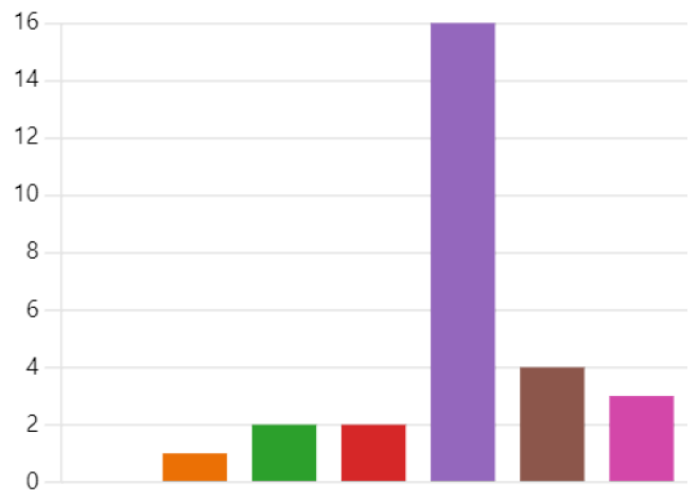
– В Англії жила в сім'ї, яка погодилась прийняти біженців з України. Виявилось у багатьох українок конфлікт з приймаючими сім'ями через приготування їжі на кухні або прання одягу. Англійці дуже економні, тому харчуються бутербродами або дозволяють лише розігріти їжу у мікрохвильовці. Щодо прання, то прати можна лише у сонячні дні в Англії, бо інакше одяг на

вулиці не висохне, а вдома сушити не можна, бо розводиться пліснява на стінах через високу вологість. Українки вимушені шукати окреме житло, а без кредитної історії це вкрай складно. Тому більшість переїздить в інші країни.

– я б не називала це конфліктами. радше нюанси взаємодії з різними темпераментами і культурами.

10. Що Вам зазвичай допомагає у вирішенні будь-яких конфліктних ситуацій в житті?

● Промовчати і прийняти точку ...	0
● Дистанціювання – нехай воно ...	1
● Довести свою точку зору за бу...	2
● Примирити всіх	2
● Я завжди націлююся тільки на...	16
● Гумор	4
● Інше	3



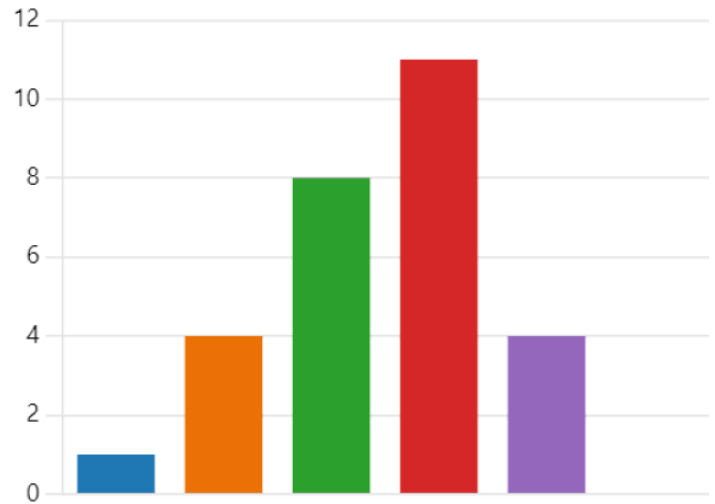
11. Скільки часу ви зазвичай витрачаєте на вирішення конфліктних ситуацій?

● Вирішую одразу – до 1 години	17
● 1-2 дні	7
● Тиждень і більше	4



12. Чи впливає наявність конфлікту на робочому місці (з колегою або з членською компанією) на Ваш психологічний стан та продуктивність в інших робочих питань?

● Ні, ніяк не впливає	1
● Так, поки конфлікт триває, я не...	4
● Так, впливає негативно, в тому...	8
● Впливає, але недовго, я вмію д...	11
● Вважаю, що навпаки впливає ...	4
● Інше	0



ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЦЕНТР МЕДІАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БІЗНЕС АСОЦІАЦІЇ

1. Загальні положення

1.1 Це Положення визначає основні завдання, функції, права і відповідальність Центру медіації Європейської Бізнес Асоціації (далі – Центр медіації ЄБА), а також взаємовідносини з іншими структурними підрозділами ЄБА.

1.2. Центр медіації ЄБА безпосередньо підпорядкований виконавчому директору ЄБА.

1.3. Структура, це Положення, документи. Необхідні для здійснення діяльності Центру затверджуються виконавчим директором ЄБА.

1.4. Центр медіації ЄБА у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом ЄБА, Внутрішніми правилами та процедурами, іншими нормативними документами, наказами виконавчого директора ЄБА та цим Положенням.

2. Основні завдання та функції

Основними завданнями та функціями Центру медіації ЄБА є:

2.1. Організація процесу медіації у відповідь на звернення компаній-членів ЄБА, інших юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та згідно з процедурами та правилами.

2.2. Ведення Реєстру медіаторів ЄБА в електронному вигляді та на паперових носіях.

2.3. Проведення відбору за встановленою процедурою та підготовка особистих документів осіб – кандидатів на затвердження та внесення до Реєстру медіаторів.

- 2.4. Укладання договорів про надання послуг між медіатором (медіаторами) та ЄБА, угод про конфіденційність.
- 2.5. Укладання Договору про надання консультаційних послуг (проведення процедури медіації) між ЄБА, медіатором та замовниками (сторонами) процедури медіації.
- 2.6. Моніторинг надання послуг з медіації, підготовка звітів та пропозицій по покращенню надання послуг з медіації.
- 2.7. Підготовка фінансових та інших документів стосовно розрахунків за проведення процедури медіації, контроль за виконанням умов Договорів про співпрацю між медіаторами та ЄБА.
- 2.8. Ведення роботи по залученню осіб до проведення процедури медіації при виникненні та розгляді спорів між суб'єктами господарювання;
- 2.9. Оформлення звіту про надання консультаційних послуг (проведення процедури медіації).
- 2.11 Ведення інформаційної, рекламної, роз'яснювальної роботи по широкому впровадженню медіації, організація проведення семінарів, презентацій, співпраця зі ЗМІ з питань впровадження послуг з медіації, підготовка матеріалів до друку, тощо.

3. Керівництво

- 3.1. Центр медіації ЄБА очолює Керівник Центру, призначений виконавчим директором ЄБА.
- 3.2. Повноваження, права та обов'язки Керівника Центру медіації та інших відповідальних працівників Центру визначаються їх Посадовими інструкціями.

4. Права

Центр медіації ЄБА має право:

- 4.1. Перевіряти і контролювати дотримання медіаторам, внесеними в Реєстр медіаторів ЄБА вимог, які ставляться до них, «Положенням про медіаторів Європейської Бізнес Асоціації», «Положенням про Процедуру медіації в Європейській Бізнес Асоціації», «Угоди про надання послуг» між медіаторами та ЄБА та «Угоди про конфіденційність».
- 4.2. Одержувати в установленому порядку від працівників та керівників структурних підрозділів ЄБА необхідні дані та документи з питань, що належать до компетенції Центру медіації.
- 4.3. Брати участь у нарадах та інших заходах ЄБА з питань надання інформаційно-консультаційних послуг та впровадження процедури медіації в ЄБА.
- 4.4. Вносити керівництву ЄБА пропозиції з питань удосконалення роботи, форм стимулювання працівників Центру медіації та співпраці з медіаторами.
- 4.5. Давати роз'яснення, рекомендації, вказівки, що входять до компетенції Центру медіації.
- 4.6. Самостійно вести листування з питань надання інформаційно-консультаційних послуг по процедурі медіації відповідно до Положення про процедуру медіації в Європейській Бізнес Асоціації.

5. Відповідальність

Центр медіації в особі його Керівника несе відповідність за:

- 5.1. Невчасне і неналежне виконання покладених на Центр медіації завдань і функцій.
- 5.2. Невикористання в повній мірі наданих прав.
- 5.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні покладених завдань і функцій.
- 5.4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції Центру медіації ЄБА.

6. Взаємовідносини з іншими підрозділами

6.1 Центр медіації взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства з питань отримання заявок, пропозицій, матеріалів, копій наказів, виписок, планів роботи, графіків, фінансових та бухгалтерських розрахунків, платежів, підготовки спеціалістів, навчання, отримання та надання інформаційних матеріалів тощо, в обсягах, необхідних для організації ефективної роботи Центру медіації.

КОДЕКС ЕТИКИ МЕДІАТОРІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БІЗНЕС АСОЦІАЦІЇ

Цей кодекс призначений для встановлення основних етичних принципів, яких медіатори з реєстру медіаторів Європейської Бізнес Асоціації повинні дотримуватися під час виконання своїх обов'язків медіаторів. Вони не є і не претендують на те, щоб бути вичерпними або директивними чи детальними правилами, що стосуються будь-якої можливої ситуації, яка може виникнути під час медіації. Медіація має різні форми, має різних осіб як сторони, має справу з цілою низкою ситуацій – відповідно, намагання бути директивним із детальними правилами щодо кожної ситуації не принесе користі. Проте Європейська Бізнес Асоціація вважає, що існують фундаментальні етичні принципи та правила поведінки, яких медіатор повинен дотримуватися в будь-якій ситуації – правила, що стосуються конфіденційності та неупередженості, які є загальними. Таким чином, ці правила не мають на меті надати медіаторам вичерпний посібник, який вирішуватиме всі їхні повсякденні проблеми, але надають вказівки, які мають дозволити їм за допомогою загальних принципів вирішувати ці ситуації, використовуючи найкраще судження щодо цих ситуацій у світлі цих принципів.

Таким чином, ці правила мають на меті забезпечити основні правила, які забезпечать цілісність процесу посередництва, що вселяє довіру та впевненість споживачів, які використовують цю послугу як спосіб вирішення своїх суперечок. В основі інтересів широкої громадськості, щоб процес медіації базувався на здорових етичних принципах, які вимагають від головних учасників цього процесу незаплямованого рівня доброчесності та чесності, які не лише є внутрішньою частиною процесу, але й сприймаються кінцевим користувачем послуги.

ВИЗНАЧЕННЯ

Для цілей цього Кодексу медіація визначається як процес, у якому третя сторона (учасник Реєстру медіаторів ЄБА) допомагає сторонам брати участь у діалозі, орієнтованому на управління чи вирішення спору.

Медіатор з Реєстру медіаторів ЄБА (у цьому Кодексі також називається посередником) є:

- тим, чия компетентність у сфері медіації була перевірена відповідно до правил відбору медіаторів ЄБА;
- чий профіль включено на веб-сайті ЄБА.

1. ПРИЗНАЧЕННЯ МЕДІАТОРА

1.1. Перед початком медіації медіатори повідомлять сторонам про свою відповідну освіту та досвід.

1.2. Медіатори повідомлять сторонам, що їм буде запропоновано надати Медіатору відгук про процес на будь-якому етапі, включно з наданням письмового відгуку після завершення медіації.

1.3. Медіатори перед призначенням проведуть обґрунтовані розслідування, щоб визначити, чи створюють будь-які попередні стосунки чи інтереси щодо предмета спору реальний чи уявний конфлікт інтересів. Медіатор розкриє будь-які такі інтереси та отримає згоду сторін на продовження. Незалежно від згоди сторони, якщо медіатор вважає, що стосунки чи інтереси становлять загрозу здатності медіатора проводити медіацію неупереджено, медіатор повинен відмовитися від призначення.

1.4. Просування послуг медіаторів

Відповідно до чинного законодавства та нормативних актів, що регулюють професійну діяльність, Медіатори представлятимуть і рекламуватимуть свою практику правдиво та точно. Вони можуть вільно цитувати свій профіль на веб-сайті ЄБА та посилатися на нього, і вони можуть вільно копіювати цей профіль або витяги з нього для власних професійних цілей.

2. СТАРАННІСТЬ

Медіатори можуть прийняти завдання діяти в якості медіатора в будь-якій ситуації, в якій вони компетентні працювати в цій якості. Медіатори повинні переконатися, що вони мають необхідний час, енергію, процедурні та предметні знання, щоб компетентно відповідати розумним очікуванням сторін.

3. НЕУПЕРЕДЖЕНІСТЬ

3.1. Медіатори проводять медіацію неупереджено, уникаючи упередженості на користь чи проти будь-якої сторони. Упередженість або фаворитизм можуть виникати з кількох джерел: реакція медіатора на особисті характеристики, походження чи цінності учасника медіації; посередник особисті, професійні чи фінансові інтереси щодо предмета спору; або попередні відносини з будь-яким учасником медіації. Якщо в будь-який час Медіатор відчує, що не в змозі вести процес неупереджено, він (вони) висловить це занепокоєння та відмовиться від медіації.

3.2. Медіатори не приймуть призначення, не розкривши попередньо нічого, що їм відомо, що може або може сприйматися таким, що суттєво вплине на їх неупередженість. Цей обов'язок розкривати інформацію є безперервним протягом усього процесу медіації.

3.3. Існування відносин або інтересів, які потенційно можуть впливати або, як видається, впливають на неупередженість Медіатора, не означатиме автоматично непридатність діяти в якості медіатора за умови, що ці обставини були повністю розкриті та розглянуті так, щоб сторони та Медіатор були вдоволені.

3.4. Обов'язок розкривати уявні або фактичні загрози неупередженості Медіатора продовжується. Необхідно розкрити нещодавно виявлені інтереси чи відносини, що створюють реальну або уявну загрозу неупередженості Медіатора, і сторони мають відновити свою згоду на продовження процесу.

3.5. Після будь-якого такого розголошення, якщо будь-яка сторона висуне заперечення, Медіатор відмовиться від медіації.

3.6. Після прийняття призначення та до завершення процесу посередництва Медіатори не вступають у фінансові, ділові, професійні, сімейні чи соціальні відносини або отримати фінансові чи особисті інтереси, які можуть створити реальну або уявну загрозу неупередженості медіації. У разі передбачуваних загроз медіатори можуть продовжити роботу після повного розкриття інформації та згоди сторін.

3.7. Протягом 12 місяців після завершення медіації Медіатори не будуть представляти інтереси з дорадчими повноваженнями або приймати роботу з будь-якою стороною медіації в тій самій або суттєво пов'язаній справі, якщо всі сторони медіації не дадуть прямої згоди на таке представництво після повного розкриття. Діяльність як нейтральна особа в інших процедурах вирішення суперечок (наприклад, як посередник або арбітр), які можуть залучати деякі або всі сторони, не вважатиметься представництвом у якості консультанта для цілей цього пункту.

4. ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ

4.1. Процедура

Медіатори намагатимуться переконатися, що сторони медіації та їхні консультанти розуміють характеристики процесу медіації, їхні ролі як сторін і радників, а також роль медіатора, а також можливість виконання будь-якої угоди, яка буде досягнута в результаті. Медіатор переконається, що перед початком медіації сторони зрозуміли та погодилися з умовами, які регулюватимуть медіацію, включно з тими, що стосуються Медіатора та зобов'язань сторін дотримуватися конфіденційності Медіатора. Найкраще, щоб ці умови містилися в письмовій угоді про посередництво, якщо сторони або обставини не вимагають іншого.

4.2. Чесність процесу

4.2.1 Медіатори пояснюють процес медіації сторонам та їхнім консультантам і переконуються, що вони погоджуються на використання процесу та обрання Медіатора. Медіатори гарантують, що всі сторони знають, що вони мають рівні можливості брати участь у приватному спілкуванні з Медіатором перед посередництвом.

4.2.2 Медіатори керують процесом, звертаючи увагу на процедурну справедливість щодо всіх сторін. Медіатор приділяє особливу увагу тому, щоб усі сторони мали адекватні можливості бути почутими, бути залученими до процесу та мати можливість шукати та отримати юридичну чи іншу консультацію перед тим, як завершити будь-яке рішення.

4.2.3 Медіатори вживають розумних заходів для запобігання будь-якій неправомірній поведінці, яка може зробити недійсною угоду, досягнуту в ході медіації, або створити чи погіршити вороже середовище. Медіатори намагаються переконатися, що сторони досягли згоди за власним бажанням і свідомо погодилися на будь-яке рішення.

4.3. Припинення процесу

4.3.1 Медіатор переконується, що сторони розуміють, що вони можуть відмовитися від медіації в будь-який час, повідомивши Медіатора про цю перевагу.

4.3.2 Медіатори повинні відмовитися від медіації, якщо здається, що переговори між сторонами ведуть до недобросовісного або незаконного результату. Несумлінним результатом є той, який є результатом невинного тиску, експлуатації чи примусу. Несумлінний результат відображає використання однією стороною існуючого дисбалансу влади до такого ступеня, що отримана угода порушує прийняті правові та культурні норми справедливості.

4.4. Зворотній зв'язок

За винятком випадків, коли це є недоречним за обставин, Медіатори після завершення медіації запропонують сторонам і радникам, а також будь-яким

співмедіаторам або помічникам медіатора заповнити форму запиту на відгук ЄБА та повернути її Медіатору, щоб допомогти у підготовці відгуків для розміщення на публічних засобах інформації Центру.

4.5. Збори

4.5.1. У разі припинення процесу медіації за ініціативою Медіатора або сторін, ЄБА повертає сторонам сплачені кошти за фактично не використані години роботи медіатора.

4.5.2 Медіатори не пропонуватимуть сторонам, що їхня винагорода має ґрунтуватися на результатах медіації або пов'язуватися з ними.

5. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

5.1. Усі комунікації чи обговорення врегулювання між сторонами в ході медіації залишаються конфіденційними, і жодні докази будь-чого сказаного чи документи, надані під час процесу медіації, не будуть прийнятні в будь-якому судовому розгляді.

5.2. Медіатор також повинен переконатися, що зацікавлені сторони уклали письмову угоду, яка відображає цю позицію та згідно з якою кожна зі сторін погоджується та визнає, що він/вона не буде в будь-якому можливому змагальному провадженні жодним чином посилатися на будь-яку заяву, документ або іншу інформацію, яка могла стати йому відома лише внаслідок того, що така заява, документ чи інша інформація була розкрита йому під час процесу медіації.

5.3. Крім того, сам медіатор не повинен і не може бути змушений у будь-якому змагальному чи іншому провадженні розголошувати будь-які питання, про які йому/їй стало відомо в силу посади чи ролі медіатора, якщо кожна зі сторін процесу медіації не повинен належним чином і чітко надати письмову згоду на розкриття такої інформації посередником.

5.4. Медіатор повинен переконатися, що очікування сторін щодо конфіденційності повідомлені та зрозумілі сторонам.

5.5. На додаток до законодавчої вимоги щодо конфіденційності, будь-яка інформація, конфіденційно розкрита медіатору однією зі сторін, не повинна розкриватися іншій стороні або сторонам без прямого дозволу відповідної сторони.

5.6. Щоб уникнути сумнівів, обов'язок медіатора зберігати конфіденційність не поширюється на питання чи іншу інформацію, яка стала відома медіатору поза межами процесу медіації. Відповідно, медіатор повинен заздалегідь попередити сторони процесу медіації про те, що будь-яка інформація, документальна чи інша, яка може бути доведена до його відома поза межами процесу медіації, має бути доступною для всіх сторін процесу медіації.

6. ПИТАННЯ ТА СКАРГИ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

6.1. Учасник реєстру ЄБА може проконсультуватися з Керівником Центру медіації ЄБА щодо будь-яких професійних або етичних дилем.

6.2 Сторона медіації, яка вважає, що було недотримання цього Кодексу, може звернутися до Керівника Центру ЄБА щодо проведення належної оцінки професійних якостей медіатора.

Шаблон договору про надання послуги медіації

ДОГОВІР № ____

**про надання консультаційних послуг
(проведення процедури медіації)**

м. Київ

«__» _____ 2024 р.

Ми, Європейська Бізнес Асоціація, в особі виконавчого директора _____ (надалі – ЄБА), з однієї сторони, медіатор (П.І.П.) _____ (надалі – Медіатор), з другої сторони, та (П.І.П.) _____ (надалі Замовник 1), та (П.І.П.) _____ (надалі – Замовник 2), з третьої сторони, надалі – Сторони/Учасники медіації, уклали даний договір про таке:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. В порядку та на умовах, визначених цим Договором, Медіатор зобов'язується надати Замовникам, які є сторонами конфлікту (спору), консультаційну послугу щодо проведення процедури медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) в обсязі від 1 до 5 зустрічей тривалістю до 3 годин кожна. Кількість і тривалість зустрічей може бути збільшена за потреби Замовників послуги.

1.2. Медіація проводиться з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору) між Замовниками послуги, предметом якого є:

_____.

2. УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ МЕДІАЦІЇ

2.1. Медіація за даним Договором є позасудовою добровільною, конфіденційною, структурованою процедурою, під час якої Сторони (Замовники) за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

Медіація за даним Договором проводиться за взаємною згодою Сторін медіації (Замовників) з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

2.2. Медіація за даним Договором може проводитись в офлайн або онлайн (Skype, ZOOM, Вайбер, месенджер тощо) форматах, який визначається за згодою всіх учасників процедури.

2.3. Медіація проводиться у присутності обох Замовників.

2.4. Своїм підписом під цим Договором Замовники засвідчують про те, що:

2.4.1. Мають достатньо повноважень для прийняття рішення щодо врегулювання конфлікту (спору), який виник між ними та є предметом медіації.

2.4.2. Добровільно погодились на процес медіації, без стороннього примусу.

2.4.3. Приймають принципи, правила та умови проведення медіації.

2.5. У разі конфлікту інтересів подальша участь у процесі медіатора допустима лише за згодою сторін медіації.

2.6. Вартість послуг складає:

2.6.1. Інформаційно-оціночна зустріч тривалістю до 1,5 години проводиться з кожним з Замовників послуги окремо – _____ грн за 1 годину.

2.6.2. Спільні зустрічі за участі двох Замовників послуги - _____ грн за 1 годину.

2.6.3. Вартість зустрічей сплачується Замовниками послуги в рівних частинах, крім випадків, якщо вони домовились між собою про інше.

2.7.	Строки	та	місце	проведення	медіації
2.8.	Мова	(мови)		проведення	медіації

3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ МЕДІАТОРА. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ МЕДІАЦІЇ.

3.1. Медіатор має право:

3.1.1. Самостійно визначати методикау проведення медіації, за умови дотримання вимог закону, правил проведення медіації та норм професійної етики медіатора.

3.1.2. Отримувати від сторін конфлікту (спору) інформацію про такий конфлікт (спір) в обсязі, необхідному та достатньому для проведення медіації.

3.1.3. На відшкодування витрат, здійснених для підготовки до медіації та її проведення, а також на оплату послуг за здійснення заходів з підготовки до медіації та/або її проведення у розмірі _____ грн.

3.1.4. Збирати та поширювати знеособлену інформацію про кількість, тривалість та результативність проведених ним медіацій.

3.1.5. Відмовитися від участі в медіації.

Медіатор також має інші права передбачені цим Договором та чинним законодавством України.

3.2. Медіатор зобов'язаний:

3.2.1. Здійснювати підготовку до медіації та її проведення відповідно до закону, правил проведення медіації та кодексу професійної етики медіатора.

3.2.3. Під час підготовки до медіації надавати сторонам конфлікту (спору) для ознайомлення кодекс професійної етики, якого він дотримується у своїй діяльності.

3.2.4. Не розголошувати інформацію, яка стала йому відома під час підготовки та проведення медіації.

3.2.5. Бути нейтральним та неупередженим.

3.2.6. Повідомляти сторони медіації до початку та під час проведення медіації про особисті обставини, відносини медіатора з однією із сторін медіації в будь-якій сфері, крім медіації, про конфлікт інтересів, які можуть викликати обґрунтований сумнів у його нейтральності, незалежності та неупередженості.

3.2.7. Припинити проведення медіації у разі виникнення суперечності між особистими інтересами та обов'язками медіатора, яка може вплинути на його нейтральність, незалежність та неупередженість під час проведення медіації, а також за наявності інших обставин, що унеможливають його участь або вимагають припинення його участі в медіації.

3.2.8. Інформувати сторони та інших учасників медіації про їхні права та обов'язки, принципи і правила проведення медіації, структуру процедури медіації, можливість отримання консультацій у відповідних спеціалістів (експертів), наслідки укладення договору про проведення медіації та/або угоди за результатами медіації в письмовій чи усній формі, а також про свій професійний досвід та компетенцію.

3.2.9. Керувати процедурою медіації.

3.2.10. Виконувати інші обов'язки, передбачені законом та іншими правовими актами, договором про проведення медіації та правилами проведення медіації.

3.3. Медіатор розпочинає медіаційну процедуру з ознайомлення Замовників послуги/їх законних представників з правилами та принципами медіації. Медіатор забезпечує надання Замовникам послуги/їхнім законним представникам допомоги для усвідомлення сторонами конфлікту/спору обставин конфлікту, його можливих наслідків, способу розв'язання.

За згодою сторін під час спільного засідання або поза його межами медіатор за необхідності проводить окремі зустрічі з тією чи іншою стороною конфлікту/спору (індивідуальні медіаційні сесії). Зміст індивідуальних сесій

обговорюється з іншою стороною лише за згодою сторони, яка була присутня на індивідуальній медіаційній сесії.

3.4. У разі необхідності сторони та медіатор погоджують дату, час та місце проведення наступної медіаційної сесії.

3.5. Медіатор керує процесом медіації, допомагає сторонам налагодити комунікацію, пояснити одна одній своє бачення конфлікту/спору, визначити шляхи його розв'язання, проаналізувати та за необхідності скорегувати можливо варіанти рішень, домовленості, а також досягти згоди щодо розв'язання конфлікту/спору.

3.6. Медіатор, за бажанням Замовників, виконує дії щодо складання письмової угоди за результатами медіації за окрему оплату за домовленістю.

3.7. Медіатор застосовує індивідуальний підхід та з повагою ставиться до раси, національності, культури, віросповідання, віку, статі, стану здоров'я, інших індивідуальних особливостей Замовника, провадить свою діяльність з повагою до гідності Замовника та з недопущенням негуманних і дискримінаційних дій щодо них.

3.8. Медіатор не має права:

3.8.1. Поєднувати функцію медіатора з функцією іншого учасника медіації в одному конфлікті (спорі).

3.8.2. Надавати сторонам медіації консультації та рекомендації щодо прийняття рішення по суті конфлікту (спору).

3.8.3. Приймати рішення по суті конфлікту (спору) між сторонами медіації.

3.8.4. Примушувати сторони до прийняття будь-якого рішення, давати оцінку діям сторін, приймати позицію будь-якої сторони.

3.8.5. Бути представником або захисником будь-якої із сторін у досудовому розслідуванні, судовому, третейському чи арбітражному провадженні у конфлікті (спорі), в якому він є чи був медіатором.

3.8.6. Перешкоджати сторонам у прийнятті будь-якого рішення не забороненого чинним законодавством щодо розв'язання конфлікту/спору.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКІВ

4.1. Замовники мають однакові права та обов'язки. Замовники мають право:

4.1.1. Брати участь у переговорах, докладати необхідних зусиль для вироблення варіантів/шляхів розв'язання конфлікту (спору).

4.1.2. Висловлювати свої думки, пропонувати варіанти розв'язання конфлікту/спору, робити заяви, подавати документи, які стосуються конфлікту/спору.

4.1.3. Відмовитись в будь-який момент від участі в медіації.

4.1.4. Укласти угоду за результатами медіації про спільне рішення сторін щодо врегулювання конфлікту (спору) як в усній, так і письмовій формі.

4.1.5. Відмовитись від укладення угоди за результатами медіації.

4.1.5. За потреби, за згодою другого Замовника, залучати до процедури медіації (у тому числі на договірних засадах) інших фахівців.

4.2. Замовники послуги зобов'язуються:

4.2.1. Шанобливо ставитися до медіатора та інших учасників медіації.

4.2.2. Ознайомитись із переліком і змістом заходів щодо дотримання принципу конфіденційності.

4.2.3. Не телефонувати медіатору між медіаційними сесіями, окрім організаційних питань.

4.2.4. Виконувати досягнуті домовленості.

4.3. Замовники та законні представники Замовників послуги несуть відповідальність згідно з чинним законодавством у разі застосування ними фізичного чи іншого насильства щодо медіатора, сторін медіації.

5. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

5.1. Сторони Договору не несуть відповідальність за невиконання даного Договору в разі виникнення форс-мажорних обставин.

5.2. Сторона Договору, для якої внаслідок форс-мажорних обставин стало неможливим виконання зобов'язань, вживає заходів щодо повідомлення про них протилежної Сторони за даним Договором.

6. УМОВИ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ

6.1. Вся інформація, отримана Сторонами Договору чи учасниками медіації під час її проведення, є конфіденційною, окрім інформації, що свідчить про загрозу психологічному або фізичному стану дитині або сторін медіації, Медіатора.

6.2. Сторони медіації, Сторони конфлікту (спору) можуть встановити додаткові вимоги щодо конфіденційності інформації та підписати відповідну додаткову угоду.

6.3. Кожна із Сторін даного Договору та медіатор беруть на себе зобов'язання та зберігають конфіденційність отриманої від іншої Сторони Договору, медіатора інформації, а також здійснюють усі можливі заходи, щодо збереження отриманої інформації від розголошення згідно з чинним законодавством України.

6.4. Передача інформації третім особам, опублікування або інше розголошення конфіденційної інформації в період дії даного Договору та після його закінчення або розірвання може здійснюватися виключно з письмової згоди Сторін Договору, незалежно від причин розірвання Договору.

6.5. Аудіо- та відеозапис процесу медіації без попередньої домовленості з усіма її учасниками і Медіатором забороняється. У разі виявлення фактів несанкціонованого запису процес медіації може бути зупинений або завершений.

6.6. Сторони Договору зобов'язуються не залучати медіатора у якості свідка у судовому провадженні.

7. СТРОКИ ДІЇ ДОГОВОРУ ТА ІНШІ УМОВИ

7.1. Договір вступає в силу з моменту підписання Сторонами і діє до повного його виконання.

7.3. Медіація припиняється Медіатором у разі виникнення наступних підстав:

7.3.1. Укладенням сторонами медіації угоди за результатами медіації.

7.3.2. Із закінченням строку проведення медіації та/або дії договору про проведення медіації.

7.3.3. У разі відмови хоча б однієї із сторін медіації або медіатора (медіаторів) від участі в медіації.

7.3.4. У разі визнання сторони медіації або медіатора (медіаторів) недієздатною особою або особою, цивільна дієздатність якої обмежена.

7.3.5. У разі смерті фізичної особи, яка є стороною медіації, або ліквідації юридичної особи, яка є стороною медіації.

7.3.6. Невиконання умов даного договору сторонами.

7.3.7. В інших випадках відповідно до цього договору про проведення медіації та правил проведення медіації.

7.4. Даний договір складений українською мовою, у трьох примірниках по одному для кожної із Сторін, що мають однакову юридичну силу.

7.5. До даного Договору можуть вноситись зміни та доповнення за письмовою згодою Сторін у формі додатків, що стають невід'ємною частиною цього Договору.

7.6. Надання послуг не передбачених даним Договором здійснюється на підставі додаткових угод.

7.7. У разі виникнення у учасників медіації бажання (наміру) припинити її проведення, такі учасники зобов'язуються невідкладно повідомити про це Медіатора, інших учасників медіації на найближчій спільній зустрічі або у письмовому вигляді будь-яким доступним способом (смс, поштовим відправленням, електронним відправленням).

8. РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Медіатор

Європейська Бізнес Асоціація

П.І.П./ФОП _____

Адреса: _____

тел. _____

e-mail _____

_____/_____/_____

_____/_____/_____

Замовник 1

Замовник 2

П.І.П. _____

П.І.П. _____

Адреса: _____

Адреса: _____

тел. _____

тел. _____

e-mail _____

e-mail _____

_____/_____/_____

_____/_____/_____

Шаблон угоди за результатами проведення процедури медіації

УГОДА

за результатами проведення процедури медіації

м. Київ

«__»_____ 2024 р.

Ми, (П.І.П.) _____ (далі – Сторона 1), з однієї сторони, та (П.І.П.) _____ (далі – Сторона 2), з другої сторони, далі – Сторони, уклали цю Угоду за результатами проведення процедури медіації (далі – Угода) про таке:

1. Сторони завершують процедуру медіації, розпочату відповідно до Договору про надання консультаційних послуг (проведення процедури медіації) №__ від _____ та проведеною за сприяння медіатора _____.

2. Термін, протягом якого проводилася процедура медіації: _____.

3. Предмет спору: _____.

4. В результаті проведеної процедури медіації Сторони домовилися про таке:

_____.

4.1.Сторона 1 зобов'язується:

4.1.1. _____ * в строк до _____.

4.1.2. _____ * в строк до _____.

4.1.3. _____ * в строк до _____.

4.2.Сторона 2 зобов'язується:

4.2.1. _____ * в строк до _____.

4.2.2. _____ * в строк до _____.

4.2.3. _____ * в строк до _____.

**(Також зазначаються способи виконання зобов'язань)*

5. Угода підлягає виконанню на основі принципів добровільності та сумлінності сторін.

6. У разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань Сторін за цією Угодою, а також у випадку виникнення розбіжностей чи труднощів у зв'язку з реалізацією або тлумаченням досягнутих домовленостей в рамках цієї Угоди Сторони розглянуть можливість та необхідність поновлення процедури медіації.

7. Цю Угоду складено в двох примірниках, по одному примірнику для кожної із Сторін.

8. Підписи та реквізити сторін:

Сторона 1

Сторона 2

П.І.П. _____

П.І.П. _____

Адреса: _____

Адреса: _____

тел. _____

тел. _____

e-mail _____

e-mail _____

_____/_____/_____/_____/