

## Роль медіації у вирішенні конфліктів у процесі закупівель та продажів

**Ігор Андрусак**

здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: AndrusiakIP@krok.edu.ua

**Наталія Літвін**

к.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: litvinnm@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0003-4505-4363

**Актуальність дослідження:** Медіація – позасудова, добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [1]. Основним інструментом медіації є сприяння у встановленні конструктивного комунікаційного процесу між сторонами конфлікту, спрямованого на пошук взаєморозуміння та досягнення компромісу. Актуальність цього дослідження полягає в тому, що конфлікти в процесі закупівель та продажів можуть впливати на ефективність діяльності підприємств, спричиняючи затримки, фінансові втрати, погіршення відносин між учасниками ринку та інші негативні наслідки. Використання медіації дозволяє вирішувати ці конфлікти шляхом добровільного узгодження сторонами взаємовигідних рішень, зменшуючи тим самим витрати часу, енергії та ресурсів на вирішення конфліктів і сприяючи підтримці стабільності та розвитку підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес закупівель та продажів на підприємствах, включаючи всі етапи цих процесів, від переговорів і укладання угод до вирішення конфліктів, які можуть виникнути на шляху їх здійснення.

**Предметом дослідження** є процес медіації як інструмент вирішення конфліктів під час закупівель та продажів на підприємствах.

**Метою дослідження** є вивчення та аналіз ролі медіації в процесі вирішення конфліктів, що виникають під час закупівель та продажів на підприємствах.

**Інформаційна база дослідження:** наукові статті, монографії, інтернет джерела, законодавчі акти, тощо.

**Етапи та результати дослідження:** На першому етапі дослідження проводився аналіз та вдалося з’ясувати причини виникнення конфліктів у процесі закупівель та продажів на підприємстві. Найбільш поширеними причинами є:

- неузгодження усіх істотних умов закупки/продажу на етапі погодження договору сторонами. Так, недосягнення сторонами договору у належній формі згоди хоча б по одній з істотних умов договору може стати наслідком визнання такого договору неукладеним. В результаті настають негативні наслідки для сторін, передбачені законодавством України, а саме: кожна із сторін зобов’язана повернути другій стороні у натурі все, що вона одержала на виконання цьо-

го правочину, а в разі неможливості такого повернення –відшкодувати вартість того, що одержано, за цінами, які існують на момент відшкодування [2];

- неналежне виконання сторонами умов договору, що здебільшого призводить до вирішення конфлікту в судовому порядку. Беручи до уваги завантаженість судової системи, позови розглядаються від декількох місяців до декількох років. Окрім цього сторона, права якої порушені та яка звертається до суду, несе додаткові фінансові збитки при вирішенні конфлікту в судовому порядку. Так, до судових витрат, які несе сторона-заявник позову, відносяться: судовий збір; витрати на професійну правничу допомогу; витрати, що пов'язані з явкою до суду; витрати, що пов'язані із залученням (викликом) свідків, експертів, спеціалістів, перекладачів, проведення експертизи; витрати, що пов'язані з витребуванням доказів, проведення огляду доказів за їх місцезнаходженням; тощо. Чинне законодавство передбачає компенсацію понесених стороною-заявником позову витрат за рахунок іншої сторони конфлікту, але виключно у випадку задоволення позову [3];

- внутрішній конфлікт між співвласниками одного підприємства. Це зазвичай відбувається в тих випадках, коли, наприклад, кожен співвласник підприємства залучений в операційний процес і для уникнення конфліктів відповідає за окрему функцію в бізнесі. Всі вони об'єднані єдиною метою – генерувати більше прибутку і забезпечити довгострокову капіталізацію бізнесу. Але тактика досягнення цієї мети може бути у кожного різна, і ніхто не бажає поступатися. Відсутність узгодженості серед партнерів має прямий вплив на роботу підприємства та досягнення поставлених цілей.

- конфлікт інтересів, коли приватний інтерес працівника замовника або будь-якої особи або органу, які діють від імені замовника і беруть участь у проведенні процедури закупівлі, може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень або на вчинення чи невчинення дій під час проведення процедури закупівлі [4].

Другим етапом дослідження є моделювання впливу медіації на вирішення типових конфліктних ситуацій у процесі закупівель та продажів на підприємстві.

Третім етапом дослідження є аналіз ефективності розроблених моделей та стратегій вирішення типових конфліктних ситуацій у процесі закупівель та продажів на підприємстві, з використанням медіації.

Результатом дослідження є впровадження процесу медіації на підприємстві, який включає в себе незалежного медіатора, який допомагає сторонам вирішувати конфлікти. Для впровадження медіації на підприємстві необхідно пройти наступні етапи:

- вибір медіатора, що передбачає пошук та відбір кваліфікованого медіатора, який має досвід роботи з конфліктами, подібними до тих, що виникають на підприємстві;

- підготувати усіх учасників процесу закупівель та продажів до процесу медіації, пояснивши їм, що це таке і як це працює;

- встановити чіткі процедури для медіації, включаючи те, як і коли вона

буде використовуватися;

- проводити ревізію та адаптацію, що передбачає регулярний перегляд і, за потреби, адаптування процесу медіації, щоб він залишався ефективним для підприємства.

**Значущість результатів дослідження:** Впровадження медіації як засобу вирішення конфліктів дозволить підприємствам покращити управління конфліктами, зменшити втрати та збільшити ефективність в процесах закупівель та продажів, допоможе вирішувати конфлікти без судового втручання та в найкоротші строки. Медіація сприяє відновленню та покращенню відносин між сторонами, що може мати позитивний вплив на майбутню співпрацю.

**Ключові слова:** медіація, закупівля, продаж, договір, конфлікт.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
3. Господарський процесуальний кодекс України від 06.11.1991 № 1798-XII.
4. Радник у сфері публічних закупівель [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://radnik.com.ua/praktyka\\_zakupivel/kontrol\\_ta\\_vidpovidalnist/konflikt-interesiv-oznaky-rekomendatsii-vidpovidalnist/](https://radnik.com.ua/praktyka_zakupivel/kontrol_ta_vidpovidalnist/konflikt-interesiv-oznaky-rekomendatsii-vidpovidalnist/).
5. Стратегічні перспективи підприємств в умовах економіки невизначеності / І.П. Мізус, О.М. Герасименко, Н.М. Літвін, Д.Є. Ткач // Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В. І. Грушка. - К.: Університет "КРОК", 2021. - С. 41-71.-URL:<https://monograph.krok.edu.ua/books/catalog/book/12>  
<https://monograph.krok.edu.ua/books/catalog/book/12>.
6. Digitization of Investment-Innovation Development of Ukrainian Economy: Empirical Analysis / S. Tkalenko, N. Sukurova, L. Kudyenko, N. Litvin // Comprehensible Science - ICCS 2020. - 2021. - Vol.186. - Pp. 43-60. DOI [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66093-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66093-2_5)  
[https://www.springer.com/gp/book/9783030660925?utm\\_campaign=bookpage\\_about\\_buyonpublisherssite&utm\\_medium=referral&utm\\_source=springerlink](https://www.springer.com/gp/book/9783030660925?utm_campaign=bookpage_about_buyonpublisherssite&utm_medium=referral&utm_source=springerlink)