

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

Казанцев Микола Юрійович

---

**Кваліфікаційна робота  
Медіація в ІТ сфері**

(тема)

---

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

Науковий керівник (консультант) Омельченко Олег Олександрович

Київ - 2024

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| РЕЗЮМЕ/SUMMARY PAGE  | 3  |
| ВСТУП  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД КОНФЛІКТІВ В ІТ КОМПАНІЯХ: ПРИЧИНИ, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗМІНИ ЯКІ ВІДБУВАЮТЬСЯ СЬОГОДНІ. | 7  |
| 1.1. Загальний історичний екскурс в комерційні конфлікти та еволюцію методів їх вирішення  | 7  |
| 1.2. Розкриття поняття ІТ сфери. Причини та наслідки конфліктів в ІТ компаніях, міжнародний досвід   | 13 |
| 1.3. Особливості перебігу конфліктів в ІТ компаніях України  | 21 |
| 1.4. Висновки до першого розділу   | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ІТ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ  | 29 |
| 2.1. Конфлікти в ІТ бізнес середовищі та їх особливості.   | 29 |
| 2.2. Дослідження конфліктів на прикладі Системних Інтеграторів.  | 37 |
| 2.3. Аналіз результатів дослідження факторів виникнення та наслідків конфліктів для ІТ компаній України.   | 53 |
| 2.4. Висновки до другого розділу   | 56 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРАЦЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ІТ СФЕРІ  | 57 |
| 3.1. Сегментація ІТ сфери в Україні за типом та видом діяльності   | 57 |
| 3.2. Стандартизація підходів в вирішенні конфліктів в залежності від типу ІТ компанії  | 65 |
| 3.3. Розробка рекомендацій по роботі з конфліктами для медіаторів в ІТ компаніях   | 79 |
| 3.4. Висновки до третього розділу  | 88 |
| ВИСНОВКИ   | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 94 |
| ДОДАТКИ  | 97 |

## **SUMMARY**

The purpose of this diploma is to study the use of mediation as an effective tool for resolving conflicts in the IT business. The paper will consider the theoretical aspects of the use of mediation and its features in the context of the IT sphere, as well as study specific examples of the successful application of mediation in the industry. Research was conducted among a certain segment of the IT market, namely system integrators, regarding the conflicts they have, how they resolve them, and most importantly, how these conflicts affect companies. This work is most relevant for IT business owners who have a modern approach to the formation of the business model itself, but do not always understand which approaches are appropriate to use in resolving conflicts. The purpose of the dissertation is to research and analyze the possibilities and advantages of mediation in the IT field. Our research includes the study of theoretical and practical aspects of the application of mediation in the IT field. The specifics of conflicts in the IT sphere will be determined, the analysis of typical conflicts that may arise between employees, clients and other participants, the study of causes and approaches to their resolution will be carried out. Most importantly, based on the research results, practical recommendations will be offered regarding the use of mediation to resolve conflicts in the IT field. Scientific methods, such as analysis of literary sources, observations, surveys, analysis of statistical data and others, will be used to achieve the set goals and solve the research tasks.

The practical significance of the developed recommendations will be to improve the process of conflict resolution in the IT sphere. The use of mediation methods will reduce the number of conflict situations, improve communication and cooperation between different participants, increase the satisfaction of employees and customers, and improve the general working atmosphere in IT companies.

Mediation is exactly the tool that can help resolve conflicts in the IT sphere with minimal losses, both time and resources. The research is of great relevance, it provides an opportunity to understand the practical advantages of this method of conflict resolution and to provide recommendations that will contribute to the improvement of the work process in IT companies.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства інформаційні технології (ІТ) займають центральне місце у різних галузях життєдіяльності, включаючи бізнес та управління. В Україні ІТ сфера, навіть попри війну, показує добрі результати та вважається однією з найбільш перспективних галузей економіки. Сфера ІТ є двигуном розвитку багатьох галузей, таких як: медицина, фінанси, реклама, освіта, виробництво та інші. Розвиток ІТ сфери вимагає швидкого реагування, високої комунікаційної ефективності, а також додержання високих стандартів професійності та ділового спілкування. Однак неодмінною складовою процесу в ІТ сфері є виникнення конфліктних ситуацій і розбіжностей, які можуть негативно вплинути на результативність та роботу компаній. З оглядом на це, вважаємо, що ІТ сфера може бути найбільшим потенціалом для впровадження медіації, що обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи. Медіація є саме тим інструментом, який може допомогти вирішити конфлікти в ІТ сфері з мінімальними втратами, як часовими, так і матеріальними. Отже, дослідження медіації в ІТ сфері має велику актуальність, має на меті аналізувати можливості та переваги цього методу вирішення конфліктів і розвивати практичні рекомендації, які сприятимуть поліпшенню робочого процесу в ІТ-компаніях.

**Стан наукової розробленості проблеми.** Вивченням теоретичного аспекту аналізу причин виникнення конфліктів в ІТ-сфері займалися багато зарубіжних науковців, зокрема Роберт Томас (Robert Thomas) - професор в Гарвардській бізнес-школі, Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд - спеціалісти з управління конфліктами в ІТ організаціях. Так, авторами досліджено вплив організаційної культури, особистих властивостей та між особистих стосунків в виникненні конфліктів в ІТ-сфері.

Питаннями з управління конфліктами в ІТ-компаніях та пошуку рішень для врегулювання конфліктних ситуацій, також займалися в цих дослідженнях. Разом з тим, недостатньо дослідженими темами виявились певні сегменти ІТ сфери, а саме компанії Системні Інтегратори в Україні. Оскільки раніше не

проводилось на стільки детального дослідження саме в ІТ сфері України. Автором не було знайдено відомих наукових досліджень, які б робили глибокий аналіз саме ІТ сегменту.

**Мета дослідження** – вивчення потенціалу та можливості застосування медіації, як ефективного інструменту вирішення конфліктів в ІТ сфері. Відповідно до мети було поставлено такі **завдання**:

1. Вивчити теоретичні аспекти основних принципів та підходів в медіації, а також їх застосування в ІТ сфері.
2. Вивчити міжнародний досвід використання медіації в ІТ сфері.
3. Проаналізувати українські ІТ компанії з огляду на їх підходи до вирішення конфліктів.
4. Виявити особливості конфліктів в ІТ сфері.
5. Провести аналіз типових конфліктів, які можуть виникати між співробітниками, клієнтами та іншими учасниками, дослідити їх причини та підходи до їх вирішення.
6. Підготувати адаптовані під ІТ ринок пропозиції з впровадження медіації та розробити рекомендації щодо впровадження медіаційних методів в ІТ сфері.

**Об'єкт дослідження** – один з сегментів ІТ сфери, а саме Системні Інтегратори в Україні.

**Предмет дослідження** – конфлікти, що виникають в ІТ сфері та їх вплив на діяльність компаній.

Для вирішення завдань дослідження були використані наукові **методи дослідження**:

- теоретичні – аналіз наукової літератури та інших відкритих джерел прикладів конфліктів в ІТ сфері та досвіду їх вирішення.
- емпіричні - опитування від власників та керівників системних інтеграторів стосовно тих конфліктів, які у них виникають, як вони їх вирішують і як ці конфлікти впливають на компанії; моделювання, системний метод.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в наступному:

- Вперше не просто визначено і сформульоване поняття системної інтеграції, а глибоко проаналізована суть компаній які займаються системної інтеграцією. Скільки в грошах складає цей ринок в Україні, які його перспективи на наступні п'ять років. Визначені лідери цього сегменту. що це за компанії, які їхня роль в ІТ сфері України.
- З'ясовано які саме конфлікти виникають в цих компаніях, як вони впливають на бізнес. З'ясована готовність власники компаній звертатися до медіаторів для вирішення конфліктів.
- Вперше розроблено детальний алгоритм роботи з такими компаніями, надані практичні та обгрунтовані рекомендації стосовно поетапного впровадження медіації в цих компаніях.
- Вперше запропоновано підхід впровадження медіації за «Підпискою». Коли ІТ компанії отримують простий і зручний сервіс від медіаторів для вирішення конфліктів і саме головне їхнього попередження, ще на початковому етапі.

**Практичне значення** розроблених рекомендацій полягає в покращенні процесу вирішення конфліктів в ІТ сфері. Застосування медіаційних методів дозволить зменшити кількість конфліктних ситуацій, покращити комунікацію та співпрацю між різними учасниками, збільшити задоволення співробітників і клієнтів та поліпшити загальну робочу атмосферу в ІТ компаніях. Робота стане практичним орієнтиром ефективного вирішення конфліктів для власників та керівників ІТ бізнесу. Також результати дослідження й практичні рекомендації стануть в нагоді медіаторам та менеджерам з вирішення конфліктів, які планують працювати з ІТ компаніями. В цілому, робота покликана привернути увагу до пошуку ефективного підходу до вирішення конфліктів в ІТ сфері, що буде корисно як медіаторам, так і, в першу чергу, самим працівникам ІТ бізнесів.

**Структура роботи.** Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 43 джерел та 1-го додатку. Загальний обсяг роботи 97 сторінок тексту.

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень бізнес-середовища доповідались під час Літньої Школи Медіації у червні 2023 року, за результатами доповіді підготовлена наукова стаття, яка готується до друку.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД КОНФЛІКТІВ В ІТ КОМПАНІЯХ: ПРИЧИНИ, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗМІНИ, ЯКІ ВІДБУВАЮТЬСЯ СЬОГОДНІ.**

### **1.1 Загальний історичний екскурс в комерційні конфлікти та еволюцію методів їх вирішення.**

Медіація (англ. mediation — посередництво) — вид альтернативного врегулювання суперечок, метод вирішення суперечок із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту. [Електронний ресурс 1]

Отже, перш за все, хочу сфокусувати увагу, що, якщо дивитися на історію комерційної медіації, то ми можемо припустити, що вона виникла ще за часів доісторичних людей, які мали племінний спосіб організації життя і певно мали вже лідерів – авторитетів (шаманів). Саме ці представники того часу, швидше за все, були ключовими медіаторами в спорах і конфліктах, які виникали чи то в племені, чи зовні у відносинах з іншими племенами. Певно в них вже були комерційні відносини і вони могли обмінюватись чимось цінним для них в той час розвитку людства.

Вже далі з розвитком людства, в часи більш організованого співіснування різних народів, цивілізацій і культур, ми безумовно бачимо розквіт міжнародної комерційної медіації. Саме обмін, продаж і переміщення різних товарів на великі відстані створили умови для збагачення перших людей. Саме в цей час медіація була в пошані для цивілізованого вирішення спорів.

У Стародавній Греції конфлікти між цілими громадами та полісами вирішувалися через переговори, цю функцію виконували спеціально уповноважені представники - послы. В часи Гомера таких представників називали «вісниками», а в класичної Греції — старійшинами. Потрібно також нагадати, що представники Римського парламенту, мудреці, поети, найближчі друзі, брати правителя та найавторитетніші люди держави, могли виступати медіаторами в різних конфліктних ситуаціях, до них зверталися про допомогу, як найбільших суспільних авторитетів того часу.

Але, якщо подивитися глибше в саме питання, яке намагаюся розкрити, комерційну медіацію, то саме стосовно комерції були завжди історично найбільш передові досягнення в способах і, головне, успішних результатах перемовин і участі медіаторів. Давайте зануримося в це питання глибше і розглянемо кілька історичних прикладів саме комерційної медіації. Для прикладу в Стародавній Греції і в Стародавньому Римі приватні особи, між якими виникла суперечка, могли звернутися до особи, обраної ними як третейського судді. В тому числі, так розглядалися і комерційні суперечки, вони передавалися на розгляд третейської комісії. Ця комісія складалася з авторитетних представників суспільства і вони вислуховували кожену сторону, була можливість навіть задіяти свідків, якщо ті були присутні в процесі комерційної угоди і особисто приймали в ній участь. Ця комісія накладала на порушників грошові штрафи, які йшли до скарбниці, а також компенсували втрати стороні, яка була в цій ситуації визнана як та, яка втратила майно або гроші. У разі наполегливого невиконання вживалися примусові заходи, включаючи так звану «священну війну». [5, с. 259] У Стародавньому Римі саме в ранній період, усі спірні питання в першу чергу намагалися вирішити миром і тільки, коли було очевидно, що одна зі сторін не готова виконувати зобов'язання, вдавалися до зброї. В ті часи, як не дивно, оголошення війни через конфлікт (навіть комерційний) було дуже складною процедурою. Переговори від імені Риму вела спеціальна комісія із чотирьох осіб на чолі зі «святим отцем» жрецем. Самі конфлікти могли бути дуже різними, наприклад місто не хотіло платити

податки, або нова завойована провінція відмовлялась передавати рабів.

Безперечно це були не вигадані ситуації, а специфічні для нас зараз і абсолютно нормальні в той час комерційні відносини. Комісія кілька разів вирушала до міста, або провінції, яке порушило домовленості. При цьому щоразу відбувалися обряди і голосним голосом вимовлялися магичні слова та прокляття на адресу порушника домовленостей. Через деякий час комісія поверталася до Риму і протягом 33 днів чекала на відповідь. І тільки після цього, якщо відповіді позитивної не отримували, доповідали Сенату і народу, яким належало право оголошення війни. Цікаво чи не так? Можливо, і зараз, аби такі правила існували, багатьох конфліктів можна було б запобігти і врегулювати. Після цього жрець востаннє вирушав до межі міста, або провінції і кидав на ворожу землю дротик із обпаленим і закривавленим кінцем. Цікавий історичний факт був в часи давньоруських князів, вони організовували спільні зустрічі для вирішення ключових спірних питань. Дуже часто це були спори за контроль торгових шляхів і знімання данини з торговців.

Історично ця практика то зникала, то знову верталася в культуру переговорів. На цих переговорах (снімах), куди з'їжджалися зацікавлені князі, вони проводились у наметі, сидячи на одному великому килимі, вони разом із найбільш довіреними дружинниками, обговорювали всі важливі спірні і, в тому числі, комерційні питання. [6, с. 449]

Саме таким чином у 1103 р. на Долобському з'їзді Володимир Мономах та його двоюрідний брат Святополк після тривалих суперечок, у яких брали активну участь їхні дружинники, домовились про спільний похід на Половецьку землю. Більш прості питання, комерційні і загально людські могли бути вирішенні через поєдинок.

Так, в Середні віки суперечки могли вирішити через поєдинок, вважалося, що це саме прояв божественних сил. Результат поєдинку вважався божественною вказівкою на те, хто був у суперечці правий. Так, як приклад, на наших землях існували Судові поєдинки «поле» - це був найдавніший спосіб вирішення суперечок особистого протистояння. На території Русі, згідно з Псковською

судною грамотою, саме такий спосіб вирішення конфлікту, як (поле) застосовували в ситуаціях, де були позови зі злочинів та в суперечках про земельну власність, в яких право обох сторін підтверджувалося письмовими актами, що мали рівну силу.

Вже пізніше, починаючи з 1410 р. церква активно вела боротьбу зі звичаєм вирішення суперечок у вигляді поєдинку. Церковники намагалися використовувати владу церковних обрядів і таїнств, як запобіжник для вчинення поєдинків. Людей, які приймали участь у такому способі вирішення спорів, не пускали в церкву до 4 років, відлучали від причастя і накладали додаткові обмеження, які вважалися значимими в той період часу. І вже з 17-го століття такий спосіб, як поєдинок, поступово перестав застосовуватися Жереб.

Це дійсно історично один з найдавніших способів позасудового вирішення різних суперечок. За всі часи і, навіть зараз, цей спосіб застосовується і вважається універсальним з точки зору вирішення суперечки, покладання на вдачу - це головна його властивість. Саме торговці в комерційних спорах почали його використовувати і надалі передали цю звичку простим людям. Цей спосіб абсолютно офіційно мав силу і як приклад в суперечках із ціною позову менше карбованця його використовували в 17-18 столітті .

Сьогодні жереб використовується людьми для вирішення фінансових, часом дуже суттєвих справ. Якщо люди зайшли в глухий кут в перемовинах і позиція кожної зі сторін рівносильна, і, якщо обидві сторони домовляються, що готові на особистому рівні визнати результат фортуни, то цей спосіб має право на існування, звичайно, і в наші часи.

Присяга. Один з основних способів вирішення суперечок з питань, які могли виникнути між землевласником і селянином, між майстром та учнем, а також у позовах між родичами-співвласниками в епоху Псковської та Новгородської судних грамот, була визнана присяга, або рота.

Клятва перед богами. Навіть цей спосіб був абсолютно офіційною альтернативою судового поєдинку.

Порядок вирішення суперечок на Русі складався з кількох етапів. Спочатку

вислуховували свідків, якщо такі були в справі, якщо вони давали абсолютно точні дані, то справу могли одразу вирішити по їх даним. В більш складних ситуаціях могли застосовувати саме рота, або жереб, або, навіть, випробування водою та залізом.

Випробування водою та залізом. Спосіб вирішення спорів через випробування водою у різних народів мали різні форми. Наприклад, у чехів позивач мав плисти через річку, а відповідач - на деякій відстані від нього і так тричі. Той, хто потонув, вважався таким, що програв. Іншим відомим способом було занурення руки в киплячу воду. У даному випадку правим вважався той, у кого рани гоїлися швидше. Вирішувати суперечки щодо «права найсильнішого».

Саме в часи феодальної Європи до 11ст. найбільш масовою і вирішальною в результаті суперечок між феодалами була тільки одна складова це - Сила. Фактично інші закони і правила не діяли. Не існувало кордонів між державою і приватною власністю, так само, як і між публічним, і особистим правом. Масово застосовувалось право приватної війни.

Безперечно, для нас найбільш актуальним є період часу після другої Світової Війни. Саме в цей час в США. Саме там медіація в комерційних питаннях прийняла найважливішу роль в житті бізнесу. Коли тисячі мігрантів хлинули в Америку з усього світу, вони принесли з собою розвиток країни і багато конфліктів одночасно. [12, с. 240] Найбільш важливе перше застосування медіації відбулося між профсоюзами (організацією, яка представляла і відстоювала інтереси робітників) в першу чергу в питаннях умов праці і її оплати. Без швидкого вирішення спорів виникала загроза великих страйків і, як результат, великих втрат для всієї країни. Саме тоді, вперше, міністерство праці вийшло з пропозицією бути посередником між працівниками і власниками заводів, і виробництв. Цей досвід був дуже вдалим і 1947 вийшли перші федеральні закони з медіації.

Далеко не всі питання можливо вирішити через суд і для того, щоб запобігти ескалації конфлікту, дуже вдало застосовували посередництво. Найбільших вершин медіація набула в США вже до 1970 року. В Європі ситуація була

абсолютно інша, тут медіація почала застосовуватися на офіційному рівні починаючи з 1980 року. І порівнюючи з США розвиток медіації, в тому числі і комерційних спорах, абсолютно по різному розвивався у Франції, де медіація і зараз не сприймається, як явище, порівнюючи з Німеччиною, де існує вже стала культура медіації. Схожа еволюційно на те, що відбувалось у період розвитку в США. Цікаво, що до частини комерційної медіації в Україні відноситься не більше 20% від загальних кейсів. Більша частина, близько 50%, це саме медіація в питаннях, які виникають у відносинах між людьми. І навпаки, якщо подивитися на медіацію в Великобританії, там більший відсоток саме в комерційній медіації. В Швеції, яка має велику історію вирішення конфліктів через посередництво, існує навіть інститут вирішення конфліктів при Торговій Палаті Стокгольма.

Як ми бачимо з історії, застосування медіації в різних країнах відрізняється по суті. Відрізняється це не тільки з точки зору часу, але і в залежності від історичного розвитку суспільства, медіація може бути в одних країнах більше в економічних питаннях, а в інших навпаки в між особових, сімейних питаннях. Вивчаючи історію медіації в економічному спектрі, нам надаються приклади і варіанти медіації, які навіть сьогодні, після віків історії можливо застосувати. Безумовно, медіація може використовуватися в конфліктах пов'язаних з грошима і майном.

Саме здатність людей знаходити спільне бачення вирішення питання за допомогою посередника-медіатора і є чудовим виходом, достатньо часто, з першого погляду безвихідних конфліктів. Медіатор готовий почути кожную зі сторін і показати повну картину для обох. Підвести саме через структурований підхід і процедури медіації до взаємовигідного рішення, яке приймуть самостійно і за власним вибором сторони, що є головною метою справжнього медіатора. Складно навіть уявити, скільки комерційних конфліктів можливо було б вирішити за рахунок використання медіації. Скільки ресурсів і часу можливо зберегти для обох сторін на судові процеси. Тому, для нас важливо пам'ятати і вивчати історію медіації, використовувати практики, які застосовуються в інших країнах і, звичайно, максимально намагатися уникати

історичних помилок з минулого.

## **1.2 Розкриття поняття ІТ сфери. Причини та наслідки конфліктів в ІТ компаніях, міжнародний досвід.**

В першу чергу, хочу розкрити поняття, що таке взагалі ІТ сфера. З мого особистого двадцятирічного досвіду роботи в цьому сегменті бізнесу, можу впевнено стверджувати, що в суспільстві існує певне стереотипне бачення. В більшості випадків бізнес середовище так само, як і звичайні люди, сприймають поняття ІТ сфери під впливом кінофільмів та стверджень інших людей. Фактичного і точного опису цього не може навіть запропонувати всемогутній Google. Він описує ІТ сферу, в першу чергу, асоціюючи її з розробниками різних програм, додатків та сервісів, які ми використовуємо в нашому повсякденному житті. Кожен з нас має певний досвід в житті і, якщо запитати вас, що таке ІТ сфера, впевнений, ви дасте своє бачення цього феномену, яке буде базуватися на вашому персональному досвіді і запевняю вас, що в 99% ви не зробите помилки. Ви впевнено перелічите певні складові, які безперечно будуть мати стосунок до ІТ сфери. Та чи буде ваш варіант, чи мій варіант 100%? Цікаве питання, чи не так? Моя відповідь - ні! І цей факт мене турбує вже багато років. Людство розвивається з неймовірною швидкістю, саме завдяки ІТ сфері. Але зрозумілого і всеосяжного опису цього поняття ви не знайдете. Навіть Вікіпедія не дасть вам відповідь.

Коли я почав цю роботу, то для мене це стало відкриттям. Моє сприйняття ІТ сфери достатньо часто не співпадає з іншими людьми. Більшість людей вважає, що ІТ - це певна філософія життя. Людина з ІТ сфери обов'язково має бути в окулярах, вона сидить біля ноутбука і загадково вдивляється в екран. Використовує певні цифри і знаки, пише загадковий код, який зрозумілий тільки їй. Вся ця магія відбувається в певному місці, поряд з такими самими програмістами. Що вони роблять відомо тільки обраним, які розуміють це дійство. А потім, через кілька місяців, ми отримаємо покращений банкінг сервіс нашого банку, чи новий цікавий додаток в нашому телефоні, який почне

рахувати скільки калорій ми використали, щоб добратися до роботи.

Так, це IT і, здається, ми все правильно з Вами описали. Звертаємось в браузер Bing і отримуємо короткий опис:

Що таке сфера IT (Information Technology)? IT сфера, також відома, як інформаційні технології, пов'язана з використанням комп'ютерних систем, програмного забезпечення та електронної комунікації для обробки, передачі та зберігання інформації. [Електронний ресурс 2]. І тут ми не бачимо нічого напряду пов'язаного з програмуванням, чи це правильний опис?

Давайте спробуємо ще пошукати, можливо пошуковий браузер створений компанією Microsoft, в якій у мене була нагода працювати, помилилась? Звертаємось до конкурента, головного шукача в мережі, браузера Google:

Що таке сфера IT (Information Technology)? Інформаційні технології та зв'язок - це галузь, яка відповідає за збір, зберігання і передачу інформації за допомогою технічних пристроїв і, в цілому, за спілкування людей на відстані. [Електронний ресурс 2]

Відповідь дуже схожа, але трохи відрізняється. Добре, продовжуємо проводити наше з вами дослідження, то що таке IT? Є більш сучасний і дуже відомий гравець, який використовується сьогодні вже навіть дітьми в написанні есе, чи просто відповідей на складні питання.

Відкриваємо додаток Chatbot AI і задаємо те саме питання. Що таке сфера IT? IT сфера (інформаційно-технологічна сфера) - це галузь, яка включає в себе розробку, впровадження та управління комп'ютерними системами і програмними продуктами, обробку та передачу інформації, розробку та підтримку мереж зв'язку, а також розвиток та застосування нових технологій в цих областях. [Електронний ресурс 2]

IT сфера охоплює такі напрямки, як розробка програмного забезпечення, комп'ютерна апаратура, мережі зв'язку, бази даних, інформаційна безпека, інтернет-технології, хмарні сервіси, штучний інтелект, веб-розробка та багато інших. IT сфера є динамічною та швидкозростаючою і вона впливає на всі сфери життя, включаючи бізнес, освіту, медицину, комунікації, науку та багато інших.

Цей опис мені подобається найбільше, він дійсно охопив все, що я міг би сказати про ІТ сферу. Більш за все мені сподобалось, як він закінчив опис (та багато інших). Штучний інтелект розвивається неймовірно швидко. Його розум вже вражає, мені навіть лячно, коли я розумію, до чого може призвести його розвиток. Мене не здивує, якщо через 5 років на питання, що таке ІТ сфера, відповідь буде дуже коротка – це штучний інтелект. Саме він буде керувати подальшим розвитком людства. Але це звичайно майбутнє, я мав саме таку думку прочитавши книгу

Джеймса Баррата «Останній винахід людства» написану в 2015 році. В цій книзі відомі вчені з розвитку ШІ та робототехніки детально розписали, як швидко ШІ буде впроваджено людьми. [4, с.234] . В 2015 році це мені здавалося фантастикою, але в 2024 я вже так не вважаю. Більш того, майже все, що було написано в цій книзі, вже відбулося. Отже, їхнє пророцтво (прогноз) про 10 років може бути правдивим. До 2025 року ШІ буде присутній у всіх сферах нашого життя. І тільки питання в сингулярності.

Технологічна сингулярність - це момент в історії людства, коли науково-технічний прогрес стане настільки швидким і складним, що виявиться недоступним для розуміння людським інтелектом [Електронний ресурс 3]. Але також очікується значне стрибкоподібне збільшення можливостей людського мозку та тіла за рахунок розвитку біоінженерії, медицини, інженерії та виробництва.

Момент сингулярності ШІ може настати дуже скоро. Це та фаза розвитку, коли учень перевершить свого вчителя (людину). Це той момент, коли ШІ зможе не тільки створювати нові ШІ (він це вже вміє), але і буде мислити, як людина в 1 000 000 разів потужніше. Я навіть не можу підібрати слова для того, щоб описати цей момент правильно.

Якщо дуже просто, то він стане супер розумним, розумнішим, ніж будь яка людина на Землі. Він стане не просто програмою, на останньому етапі розвитку він зможе робити з атомів все, що завгодно і так само перетворювати на атоми будь яку матерію.

Фактично вчені, дослідники та фантасти (чи реалісти) впевнені, що ШІ зможе створювати все, що завгодно і знищувати все, що завгодно. І саме останнє хвилює найбільше. Засновник робототехніки і відомий вчений Курцвейл передбачає, що до 2045 року людство зіткнеться з технологічною сингулярністю - моментом, коли технологічний прогрес стане некерованим та необоротним, що призведе до непередбачуваних змін у людській цивілізації. Тому книга і називається Останній винахід людства.

Ми так далеко вже зайшли в своєму розвитку технологічному, що питання тільки в тому, чи можемо ми його контролювати, чи не вийшов він вже з під контролю остаточно і назавжди.

Добре, пропоную повернутися до теми моєї дипломної роботи і відповідно до особисто мого формулювання поняття ІТ сфери.

Спробую це пояснити максимально просто і зрозуміло, навіть для людей, які раніше не працювали в ІТ сфері. Розробка нових програм, так це ІТ, будь які сервіси онлайн - це фактично написана нова програма, операційна система Windows, антивірусні захисники ваших телефонів та комп'ютерів, Wi-Fi роутер, який стоїть в кожній квартирі та офісі, кабель оптичний, по якому інтернет заходить на ваш роутер, фактично підключення до мережі.

Ваш смартфон, комп'ютер, планшет, ноутбук все це ІТ. Ваш автомобіль з радарми та функціями допомоги, це все ІТ. Камери на дорогах та в магазинах, програми, які через ці камери рахують покупців і аналізують людей, автомобілі, рух і таке інше. Сервера (потужні комп'ютери) в офісах, на яких працює ваша бухгалтерія, чи інформація стосовно ваших замовників, аналітика, бази даних. Дані зберігаються в спеціальних системах зберігання даних, це зараз самий надскладний комп'ютер. Бекапи в хмарі чи на землі – фактично зберігання інформації та її захист. Хмара - це те, що ще 7 років назад було космосом для більшості, а зараз звичайний сервіс, такий як Google drive чи Microsoft OneDrive. Магічна віртуальна флешка. Супер потужний Amazon, який надає вам інфраструктуру для бізнесу без фактичного розміщення і купівлі фізичного обладнання. Великі і не дуже центри обробки даних, в яких стоять тисячі

серверів. Різні розумні датчики і системи, які дозволяють контролювати майже все в нашому житті. Наприклад, температуру в будинку, роботу насосів, очистку води, приготування і зберігання їжі. Будь які технологічні процеси і виробництво не обходиться без ІТ. Поступово ми з вами приходимо до розуміння, що ІТ сфера це все наше життя сьогодні.

Ми тільки описали маленьку його частинку. ІТ сфера повністю інтегрована в нашу модель життя. Ми споживачі, які вимагають від неї все кращі і кращі сервіси. Наступний крок - впровадження масово роботів в наше життя. Коли вони будуть виконувати важку роботу за людей і не тільки.

Знову мене потягнуло в майбутнє. Добре, що зараз? ІТ сфера складається з великої кількості компаній і напрямків бізнесу. Ці напрямки, як ми вже з вами зрозуміли. інтегровані в будь яку сферу життя. Але звичайно класичні ІТ компанії дуже цікаві для нашої роботи і ми будемо розглядати їх досвід у вирішенні конфліктів та застосування чудового методу альтернативного вирішення конфліктів – медіації.

Які саме причини конфліктів в ІТ компаніях? З мого особистого досвіду, ті самі причини, що і в будь якому іншому бізнесі. Це люди, вони різні, вони сприймають інформацію по різному і відповідно реагують по різному на ситуації. Звичайно, є певна специфіка ІТ, коли розробники сваряться з РМ менеджером проекту, який веде спілкування з замовником. Там своя кухня відносин.

Є багато різних ситуацій, які будуть виглядати дивно для інших сфер бізнесу. Наприклад, чому інженер з віртуалізації не розгорнув вчасно віртуальне середовище? Тому що інженер з мережі не забезпечив стабільний безпечний канал. Чому він цього не зробив? Тому що інтернет провайдер вчасно не відремонтував резервну лінію. І таке інше. Чому інженер з Azure не зробив міграцію сервісів і замовник втратив важливі дані? Ці специфічні питання дотичні саме до ІТ сфери.

Але головна відповідь професійна, так ці люди спілкуються дуже часто не зрозумілою мовою ІТ, та базове вони полягають у відносинах між конкретними

людьми. Ці люди мають свої цінності, своє бачення і сприйняття інформації. Роблять свою оцінку оточуючих людей, діляться на групи впливу і навіть роблять саботаж, якщо потрібно. Тобто ми можемо впевнено сказати, що конфлікти в українських ІТ компаніях не сильно відрізняються від конфліктів, які відбуваються в європейських або американських ІТ компаніях. Так, друзі, різниці не багато, є особливості, які ми вже з вами згадали, специфіка роботи, але люди є люди.

Там, де людина то конфлікт, буде потрібно тільки почекати. Якщо навіть заглянути в середину великих ІТ гігантів і спробувати дослідити їх конфлікти, ви будете здивовані, але все теж саме, боротьба за владу, само визнання, ресурси та гроші. Особливо це яскраво, коли велика компанія купляє конкурента, чи подібну компанію для укрупнення і збільшення бізнесу.

Інтеграція відбувається повільно, але конфлікти і боротьба всередині таких компаній завжди на високому рівні. Ідуть під килимові бої менеджменту компанії за право бути першим. VIP старої і нової компанії б'ються за право залишитися в керівництві і залишиться тільки найсильніший. Як правило, рада директорів, акціонери і власники стоять над цією битвою. Вони мають мету за рахунок цих конфліктів і битв (які звичайно ніхто так не називає) прибрати баласт і принести в компанію зміни, які принесуть процвітання для оновленої компанії. Ця внутрішня конкуренція спеціально створюється, іноді, у мене навіть є думка, що купляють компанії для їх поглинання, в першу чергу з цією метою, це як оновлення крові і імунна відповідь на хвороби.

Ось перелік дуже відомих конфліктів в ІТ сфері:

1. Конфлікт між Стівом Джобсом і Джоном Скаллі, який стався в Apple у 1985 році. Джобс був звільнений з компанії через неврожайний спілкування з Сколлі та недостатньої успішності продажів продуктів. Цей конфлікт призвів до появи гальмування в розвитку Apple, але Джобс повернувся у 1997 році і звелів компанію на вершину успіху. [Електронний ресурс 4]
2. Конфлікт між Ларрі Пейджем і Сергеем Бріном в Google. У 2011 році Брін заборонив Пейджу приватний доступ до Google+ проекту і створив некомфортну

- атмосферу для розвитку продукту. Цей конфлікт довгий час викликав фрагментацію в компанії та зниження продуктивності. [Електронний ресурс 5]
3. Конфлікт між Марком Цукербергом і Шерил Сендберг у Facebook. В 2018 році Сендберг була обвинувачена у поганому керівництві та згубних вирішеннях керівництва компанією. Цей конфлікт призвів до зниження репутації Facebook та підвищення критики щодо Цукерберга та його влади в компанії. [Електронний ресурс 6]
  4. Конфлікт між Елоном Маском і Мартіном Ебергардом у Tesla. Маск звільнив Ебергарда у 2007 році, назвавши його неефективним керівником автовиробника та інженерної розробки. Цей конфлікт призвів до часткової зупинки розробки нових моделей Tesla та наступного збитку компанії. [Електронний ресурс 7]

Отже, конфлікти призводили до різних результатів, але завжди це про людей, владу та гроші. Цей магічний трикутник завжди поруч з нами. ІТ сфера у цьому контексті ні чим не краще та ні чим не гірше за інші сфери бізнесу. Вирішення конфліктів в ІТ компаніях може залежати від конкретної ситуації і компанії. Декілька загальних підходів використовуються для вирішення конфліктів:

1. Внутрішня комунікація і переговори: Компанії ставлять акцент на встановлення ефективної комунікації між працівниками, у тому числі і між керівництвом і підлеглими. Це може включати регулярні зустрічі, відкриті діалоги та встановлення зворотного зв'язку для розмірковування професійних питань і спорів.
2. Компромід і пошук вигідних рішень: Керівництво та працівники можуть шукати компромісні рішення, що враховують інтереси всіх сторін конфлікту. Цей підхід допомагає зняти напругу і побудувати повноважні взаємини.
3. Залучення третьої сторони: У деяких випадках компанії можуть застосовувати медіацію, коли третя незалежна сторона допомагає у вирішенні конфлікту через об'єднання та спілкування сторін інтересів. Медіатор може допомогти ідентифікувати кореневі причини конфлікту та пропонувати способи його вирішення.

4. Зміна організаційного середовища: В деяких випадках, коли конфлікт не може бути вирішений або співробітництво неможливе, компанія може прийняти рішення про зміну ролі або підприємства.

Хочу навести кілька відомих прикладів використання медіації великими міжнародними компаніями:

1. Відомий кейс між Apple та Samsung: В 2011 році Apple подала позов проти Samsung за порушення авторських прав та патентів. Однак замість тривалого і коштовного судового процесу компанії вирішили виявити спільно прийняті рішення за допомогою медіації. Сторони відсунули судові тяжби і досягли угоди про ліцензійну угоду на використання інтелектуальної власності, цим самим пішли на компроміс і зберегли безцінний час та ресурси.

2. Ще один відомий кейс, це суперечка між Airbnb та City of San Francisco: У 2016 році Airbnb подав позов проти міста Сан-Франциско, де вимагала зняття обмежень на короткострокові оренди нерухомості. Замість продовження судового процесу, компанія погодилась на медіацію з мером Сан-Франциско та розпочала переговори про вирішення спору. У результаті обидві сторони змогли досягти компромісного рішення та змінити регуляторний каркас для легалізації короткострокової оренди платформи.

3. Третій кейс відомий відбувався між Google та ITA Software: У 2010 році Google оголосив про намір придбати компанію ITA Software за 700 мільйонів доларів. Однак, ця ситуація спровокувала серйозні побоювання у компаній, які конкурували з Google, та викликала стурбованість з боку регуляторних органів. Замість того, щоб вести компанію через довге та невизначене судове процес, Google вирішив виявити гнучкість та погодився на процес медіації з регуляторними органами.

Це дозволило досягти кінцевої угоди за декілька місяців та зберегти репутацію компанії.

Кожна компанія може використовувати свій унікальний підхід вирішення конфліктів, враховуючи свої цінності, цілі та робочу культуру.

### **1.3 Особливості перебігу конфліктів в ІТ компаніях України.**

Маючи досвід роботи як в українських, так і великих міжнародних ІТ компаніях, питання щодо конфліктів, які в них виникали в даній роботі, для мене розкрити найпростіше. Це не вимагає вивчення книжок і досвіду інших. 20 років особистого досвіду роботи на різних рівнях і посадах, впевнений, допоможуть в цьому питанні дослідження. Отже, які конфлікти найчастіше зустрічаються в ІТ компаніях України. Внутрішні конфлікти можуть виникнути в будь якій бізнес сфері на рівні співробітників, коли певні співробітники на рівні особистих відносин не можуть знайти спільну мову. Причини можуть бути дуже різні, починаючи від розбіжностей в підходах до виконання роботи, методах та стилі, конфлікти, які пов'язані зі спільним завданням, що поставило керівництво, конфлікти пов'язані з розподілом відповідальності. Також окремо необхідно виділити конфлікти між керівництвом і підлеглими. Вони досить часто виникають коли підлеглі не підтримують стратегію, правила і процедури, не розуміють ролі та мають різне очікування. Головна причина, як правило, у відсутності комунікацій між підлеглими і керівниками. В умовах обмежених ресурсів на підприємстві, або в процесі виконання проекту (написання програм, сервісів) для замовників, коли команди обмежені фінансово, обмежені кількістю персоналу та банально технічними ресурсами, можуть виникнути конфлікти щодо справедливого розподілу цих ресурсів. Конфлікти між різними відділами та командами проектів. Наприклад, конфлікти між відділом продажів та проектною групою, між маркетингом і фінансистами, між технічним відділом та логістичним, комбінації можуть бути дуже різні. Характер сприймання комунікативної ситуації прямо залежить від комунікативної компетентності особистості. Комунікативна компетентність - це сукупність навичок та вмінь, необхідних для ефективного спілкування. [15,с. 304]. Якщо говорити про здатність особистості вирішувати міжособистісні конфлікти, то зазначимо, що для їхнього успішного вирішення особистість мусить мати сукупність

відповідних навичок та умінь, які ми можемо визначити як частину загальної комунікативної культури та комунікативної компетентності - конфліктну компетентність. Конфлікт між відділом розробки та відділом технічної підтримки. Розробники можуть відповідати за впровадження нових функцій, тоді як відділ підтримки відповідає за вирішення проблем користувачів. Ці два відділи можуть мати різні пріоритети і переконання, що може підірвати співпрацю. Конфлікт між розробниками та командою тестування.

Розробники можуть відповідати за розробку програмного забезпечення, тоді як команда тестування має стрімкі терміни для тестування і виявлення помилок. Це може призвести до зіткнення, коли тести не завершуються вчасно, або коли програмісти вважають, що тестувальники недостатньо обізнані з особливостями проекту. Конфлікт між технічними спеціалістами і менеджерами з продажу. Технічні спеціалісти можуть відправляти запитання та вимоги замовникам задля забезпечення зручного та доступного продукту, тоді як менеджери з продажу можуть намагатися пристосувати продукт до більшої кількості клієнтів незалежно від технічних обмежень. Цей конфлікт може виникнути через різницю в пріоритетах та цінностях двох груп. Це лише деякі з типових ситуацій, що можуть призводити до внутрішніх конфліктів в українських ІТ компаніях.

Окремо потрібно виділити зовнішні конфлікти. Це конфлікти з постачальниками та підрядниками. Контролюючими та перевіряючий організації, замовниками та партнерами. Вони, як правило, зв'язані з зовнішніми факторами впливу, коли компанія, або частина її співробітників потрапляють у ситуацію, пов'язану з порушенням інтересів, або домовленостей. Дуже часто такі домовленості не закріплені паперами, договорами. Працювали роками, все було добре, а тут постачальник не зміг вчасно зробити поставку обладнання, замовник виставив штрафні санкції. Інженери не змогли вчасно виконати впровадження і так далі. Податкова прийшла з перевіркою і втратила оригінали договорів, а тепер вимагає заплатити штраф. Партнер відмовився виконувати роботу вчасно, бо отримав більш цікаве замовлення. Як правило, зовнішні конфлікти пов'язані з певними форс мажорними обставинами та звичайно грошима. Конфлікт між

розробниками і замовниками на тему технічних вимог до проекту. Розробники можуть вважати, що замовники не мають достатнього технічного розуміння, тоді як самі замовники вважають, що розробники не мають достатніх компетенцій технічних, щоб зрозуміти їх завдання. Хотів би навести кілька медіаційних кейсів - прикладів конфліктів з мого особистого досвіду роботи в ІТ сфері.

Приклад 1.

| Категорія                                      | Бізнес медіація в ІТ сфері  |
|--|---|
| Назва кейсу                                    | Повернення комплектуючих постачальнику  |
| Загальна інформація про конфлікт               | <p>Сторони конфлікту:<br/> Олег – менеджер ІТ компанії (системного інтегратора)<br/> Вадим - директор і власник компанії по зборці ПК.<br/> Олег має більше 5 років успішний досвід роботи з даною компанією, запропонував своєму постійному замовнику комп'ютери зі специфічними дуже дорогими відеокартами та материнськими платами. Замовник зробив 10% передоплату на замовлення, Олег зробив 100% оплату, щоб не мати ризики через курсові коливання і розмістив замовлення на зборку ПК в компанії Вадима і через два тижні отримав комп'ютери. Неочікуваною для Олега замовник відмовився від ПК, аванс навіть не попросив повернути, через форс мажорні обставини в його компанії. Олег звернувся до компанії Вадима з проханням повернути ПК, на що отримав відмову, мотивуючи тим, що ПК не стандартної конфігурації, що вони не зможуть їх більше нікому продати. Як правило, Олег не підписував окремих договір на кожну поставку від компанії Вадима, бо мали добрий досвід роботи і ніяких конфліктів не було раніше. Згідно чинного законодавства Олег може піти до суду, бо не пройшло 2 тижні і формально він має право повернути товар. Олег не хоче цього, бо суд буде довгим і формально не має договору саме на цю поставку, є тільки рамковий договір між компаніями.</p> |
| Конфіденційна інформація про сторони конфлікту | <p>Олег раніше не спілкувався з власником виробника ПК Вадимом, тільки чув про нього. У Олега були чудові відносини з менеджером, який працює з ним, але в цій ситуації власник особисто вирішив вести перемовини. Олег хвилюється, бо сума чимала більше 30 тисяч доларів. Директор його компанії має багато питань, чому вибрали саме цю компанію для зборки ПК. Вадим почуває себе впевнено, людина починала бізнес в 90-х, має власний будинок в Австрії, де проводить більшу</p>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | частину часу. Не хоче повертати гроші, бо теж має зараз складності з фінансуванням свого бізнесу.  |
| Особливості ходу конфлікту | Вадим розуміє, що може втратити Олега, як постійного покупця своєї продукції, але гроші повернути не може. Готовий надати знижки більш глибокі на наступні замовлення. Олег в розпачі, але теж розуміє вже, хто такий Вадим. Олег шукає іншого замовника на ці ПК, щоб повернути кошти для власників своєї компанії. |

Приклад №2

|  |   |
|--|---|
| Категорія                                      | Бізнес медіація в ІТ сфері  |
| Назва кейсу                                    | Відсутність комунікації.  |
| Загальна інформація про конфлікт               | Директор (власник) ІТ компанії – сертифікований партнер відомого Виробника комп'ютерної техніки.<br>Локальний менеджер-представник Виробника по роботі з замовниками<br>Внутрішній Медіатор – Менеджер по роботі з партнерами компанії Виробника  |
| Конфіденційна інформація про сторони конфлікту | Короткий опис ситуації: ІТ компанії – сертифікований партнер Виробника комп'ютерів кілька місяців назад зробив реєстрацію проекту і отримав підтвердження на роботу в проекті.<br>Через три місяці, коли вийшов конкурс від замовника, виявилось, що декілька партнерів отримали так само підтвердження від Виробника комп'ютерів на той самий проект і одночасно працювали в проекті.<br>Згідно правил реєстрації проектів, які використовує виробник комп'ютерів в комерційних проектах реєстрація надається тільки одному партнеру.<br>Тому партнер збентежений ситуацією, кілька місяців роботи і підготовки до проекту можуть бути повністю зруйновані. Партнер не задоволений, він вважає, що порушені правила реєстрації проектів та очевидно, що його лояльність і довіру до виробника зруйновано і він більше не буде з ним працювати. |
| Особливості ходу конфлікту                     | Для партнера це втрата прибутку, часу і ресурсів. Фактично, виконуючи всі умови роботи в проектах, які вимагає виробник комп'ютерів, партнер не отримує бажаного результату.<br>Для Виробника це втрата довіри партнера і можлива втрата партнера, який може принести багато користі в довгостроковій перспективі.<br>Коли почнуть розбирати ситуацію до деталей, виявиться, що партнер зробив помилку при реєстрації проекту, вказавши не правильну назву замовника.   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Він орієнтувався на компанію, яка проводить тендер (міжнародний розпорядник USAID), а потрібно було вказувати назву кінцевого отримувача обладнання, згідно з правилами (Вендора) виробника обладнання.</p> <p>Ця ситуація була б неможлива, аби партнер одразу звернувся до Вендора і уточнив деталі, задав питання. Вендор зі свого боку не відслідкував появу дублювання реєстрації і не уточнив, чому її надали через автоматизовану систему реєстрації на розпорядника торгів.</p> <p>Фактично відсутність комунікації з обох боків призвела до такої ситуації, коли повернути вже нічого не можна, але запобігти в майбутньому можливо і, використовуючи цей кейс, навіть можна покращити стосунки, якщо правильно показати всі плюси від того, що відбулось.</p> <p>Якщо комунікацію і зараз не провести і не пояснити позиції сторін і причину, то співпраця буде втрачена для обох сторін на майбутнє.</p> |
|--|--|

Тобто, ми бачимо, що конфлікти так само, як і для будь якої сфери бізнесу діляться на внутрішні і зовнішні. Як правило, якщо це не велика компанія з талановитим менеджером, який часто одночасно і власник, спосіб, який він використовує полягає в методі проведення переговорів. Маючи гарну освіту і досвід, якщо керівник здатен відверто поговорити і взяти на себе відповідальність за рішення, то такі конфлікти він вирішує особисто.

Керівник виступає медіатором, який допомагає порозумітися підлеглим або зовнішнім контрагентам. Якщо це компанія 250 + працівників, то не завжди керівник здатен ідентифікувати конфлікт вчасно на початковому етапі, коли він не зайшов в піке, з якого простого виходу вже не буває.

На мій погляд, саме в таких компаніях в Україні було б правильно запрошувати зовнішнього медіатора. Не вішати всі проблеми на HR директора, не шукати винних та тих, хто на думку керівника могли допомогти розвитку конфлікту. Потрібно розібратися в його суті, щоб унеможливити повторення.

На мою думку, найбільш руйнівні саме внутрішні конфлікти, тоді як зовнішні, навпаки можуть об'єднати команду, зробити її навіть ще більш ефективною. Внутрішні конфлікти приводять до катастрофічних наслідків, особливо, якщо

вони починаються з середньої ланки і потім переходять на власників, які встають по різні сторони конфлікту. Був свідком такого конфлікту, коли мега успішна компанія зруйнувала себе з середини. Люди, які самі себе зробили, фактично самі себе і зруйнували. Чи цей конфлікт був особливий через специфіку ІТ?

Ні, я так не вважаю. Це були амбіції, відсутність довіри і правильної комунікації. Люди пройшли важкі випробування, але коли вже побудували успішний бізнес, не змогли втримати корабель і втопили його.

Вчасне залучення медіатора, на моє особисте і глибоке переконання, особливо після знань, які я отримав на протязі навчання в Крок, у цій ситуації залучення процедури медіації і відповідно медіатора врятувала б відносини і бізнес. Потрібна була людина, яка допомогла б їм побачити істинні причини конфлікту, показати ризики і наслідки, до яких він може призвести. Саме людина не з внутрішнього середовища. В цьому конфлікті не було потреби саме в знаннях ІТ сфери. Це було глибоке непорозуміння ситуації з боку власників. Вони перейшли на наступний рівень розвитку, з яким не впоралися. Вони завжди шукали проти чого об'єднуватися і боротися, а в цьому випадку розділили компанію на дві частини і, як результат, отримали загальний занепад бізнесу і втрату людей. Звичайно, можливі суто конфлікти з ІТ сфери, коли два розробника мають конфлікт за права над продуктами (програмами). Коли завдання від замовника написано так, що його очікування не правильно сприймаються підрядниками. Коли одна компанія продає продукт іншої, як свій, хоча банально скопіювала його. Думаю, такі конфлікти доволі часто ми бачимо в будь якій сфері бізнесу. Компанії ідуть до суду, справи затягуються на роки, ресурси витрачаються, час втрачається.

Чи можна більшість цих конфліктів вирішити в інший спосіб? Так, звичайно, можна. І на мою думку, саме ІТ сфера може бути піонером цього процесу. Коли конфлікт консалтинг та медіація будуть синонімом перемоги для обох учасників конфлікту. Хотів би ще навести конфлікт, який відбувся між компанією розробником програмного забезпечення та великою українською енергетичною корпорацією. Замовник написав технічне завдання на проектування нової CRM

системи (це програма, яка допомагає в середині замовника працювати якісніше з базою їх клієнтів). Компанія, яка виграла тендер запропонувала найкращу ціну, але зауважила, що будь які зміни до технічного завдання будуть іти окремим кошторисом і окремим договором. Більшість учасників тендеру вийшли з тендеру розуміючи його по суті. Проект так і не був реалізований, компанії ще досі знаходяться в судовому процесі. Розробник вимагає оплату за додаткові роботи, а замовник їх не визнає. Більшість розробників відмовились працювати з цим замовником і він був вимушений створювати кілька ІТ компаній в середині холдингу. Конфлікти в інформаційній технології (ІТ) можуть мати свої особливості в порівнянні з конфліктами в інших бізнес-сферах. Ось деякі відмінності:

1. Технічна складність: Конфлікти в ІТ-сфері можуть виникати внаслідок технічної складності проектів та розробки програмного забезпечення. Це може призвести до розбіжностей щодо технічних вимог, термінів виконання та інноваційних підходів.
2. Глобальна географія розташування: Багато ІТ-компаній мають підрозділи та клієнтів у різних країнах, що може призвести до культурних конфліктів, або розбіжностей у способах роботи та вирішення проблем.
3. Надмірна завзятість: В індустрії ІТ часто працюють висококваліфіковані фахівці, які мають сильну самостійність та впевненість у своїх знаннях та вміннях. Це може спричинити конфлікти пов'язані з лідерами, недостатнім спілкуванням та відчуттям переваги однієї сторони над іншою. [14, с. 288]
4. Інтелектуальна власність: Захист інтелектуальної власності та конфіденційності може бути дуже важливим в ІТ-компаніях. Конфлікти можуть виникати через порушення авторських прав, крадіжки даних або незаконні дії від співробітників, або зовнішніх сторін. [2, с. 34]
5. Швидкий темп розвитку: ІТ-сфера відома своїм швидким технологічним прогресом та змінами. Це може створювати нестабільні умови, у яких персоналу може бути складно пристосуватися. Це може призвести до конфліктів через зміни в розподілі ресурсів, завдань та пріоритетів. Враховуючи ці особливості,

конфлікти в ІТ-сфері можуть мати свої унікальні виклики та потребувати специфічних підходів до вирішення.

#### **1.4 Висновки до першого розділу**

Враховуючи еволюцію конфлікту і методів, які історично застосовувалися для їх вирішення, ми знову і знову приходимо до розуміння, що саме медіація є не просто альтернативним методом вирішення конфліктів. Медіація має бути самим першим і головним, як мінімум для прогресивних компаній, які займають важливу роль в українському (ІТ) суспільстві. В першому розділі ми навели безліч історичних прикладів, як вирішувалися конфлікти. Багато з цих методів, таких як, наприклад, третейська комісія в Греції актуальні і сьогодні. Деякі мають сенс в певних ситуація, наприклад, такий метод, як Жереб. Основою моєї роботи є детальне вивчення (ІТ) сфери, як ми її розуміємо, бо навіть на цьому етапі, як показує моє дослідження, розуміння у кожного може бути своє. Тому узагальнюючи масив інформації, ми приходимо до короткого визначення. (ІТ) сфера – це все, де є код і чіп. Сьогодні вона охоплює абсолютно всі існуючі сфери повсякденного життя. Ми запропонували багато визначень, але прийшли до того, що це не можливо повністю описати. Головним здобутком на сьогодні в (ІТ) сфері є (ШІ) штучний інтелект. Ще 7 років назад це були Хмарні сервіси. Ми навели цілий ряд прикладів чим саме відрізняється (ІТ) сфера від інших напрямків бізнесу. Показали кілька прикладів конфліктів в сучасному ІТ. Звернули увагу на конфлікти, які виникали серед найвідоміших людей з ІТ. В результаті, на базі першого розділу ми все одно вийшли на розуміння, що в (ІТ) так само є внутрішні і зовнішні конфлікти. Так само вони виникають через не бажання почути один одного, через різні обставини і характери людей. Підходи в їх вирішенні можуть і мають бути направленні на залучення конфлікт консалтингу, зовнішнього консультанта, або ще краще зовнішнього медіатора. З мого особистого досвіду, я навів приклад, коли успішна і процвітаюча ІТ компанія розвалилася через внутрішні конфлікти. Успіх - це не тільки важка праця і бізнес ідея, це ще і здатність знаходити сили і виходити так само, як в бізнесі з важких обставин, як мінімум, не програвши, через свої особисті емоції

і бажання бути першим.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ІТ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ**

### **2.1. Конфлікти в ІТ бізнес середовищі та їх особливості.**

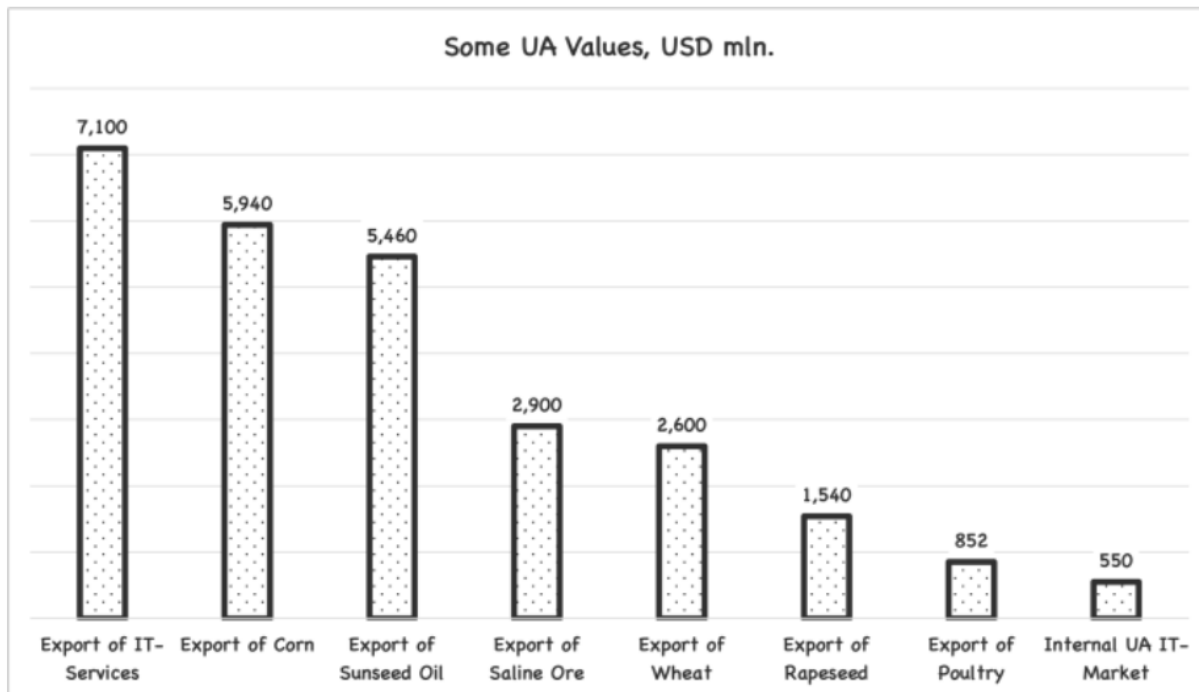
Бізнес середовище, з одного боку, для всіх нас зрозуміла назва, яка охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з діяльністю направленою на отримання прибутку, а з іншого погляду, ця назва має включати безмежний перелік різноманітних аспектів діяльності. Тому в цій роботі, в першу чергу, ми будемо опиратися на існуючі терміни і поняття, а також сфокусуємо нашу увагу на використанні Медіації в ІТ бізнес середовищі України. Медіація – це структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів. Усім учасникам медіації пропонують брати активну участь у процесі. Медіація орієнтована насамперед на потреби, права й інтереси сторін. [Електронний ресурс 17]

Порівнюючи вирішення конфліктів в бізнес середовищі сучасної України з міжнародним досвідом, ми бачимо величезну різницю у підходах у цьому важливому питанні. Нажаль, в Україні медіація тільки починає свій шлях і поступово переходить, як практика з корпоративної культури міжнародних компаній до українського бізнес середовища. Робота присвячена дослідженню, яким чином медіація в Україні може бути залучена до вирішення конфліктів в ІТ бізнес середовищі і, які перспективи це відкриває для нашого бізнесу. В даній роботі ми фокусуємо увагу на дуже важливий для України бізнес – це ІТ Бізнес, який виріс за минулий рік до \$7,1 млрд. [Електронний ресурс 8-15]

На наступному графіку ми наводимо показники різних галузей економіки України. Він дуже яскраво показує нам на скільки вагомий був експортний об'єм ІТ ринку. Це саме те, що ми любимо називати справжнім ІТ. Це десятки тисяч українських

програмістів, які працюють на замовлення з США та інших країн. Нажаль, після початку війни, цей сегмент ринку дуже скоротився, а програмісти продовжують покидати країну.

[Електронний ресурс 8-15, Мал 2.]

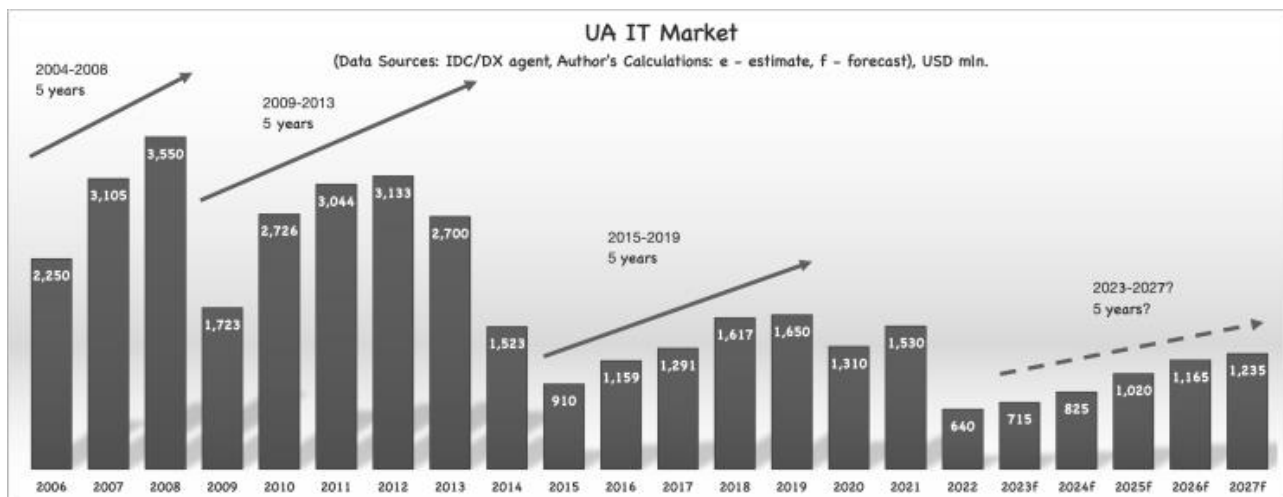


Саме завдяки збереженню темпів зростання, працюючий ІТ-бізнес підтримує економіку та Збройні сили України, створює нові робочі місця під час війни, реалізовує гуманітарні ініціативи і таким чином робить свій внесок у перемогу. Досліджуємо існуючий світовий досвід і можливість його використання з урахуванням локальних особливостей. Розглядаємо роль медіації в покращенні бізнес клімату України, навіть під час війни. В даній роботі мій фокус буде на Системних Інтеграторах. ІТ компаніях, які займають значно меншу долю ринку, але все одно суттєву, близько 715M\$. Фактично, це саме вони створюють внутрішній ІТ ринок.

Всі впровадження рішень на підприємствах, поставка обладнання, побудова нових серверних кімнат і великих Дата Центрів робляться саме цими компаніями. На наступному графіку показані динамічні данні за минулий період та звичайно прогноз на майбутні 5 років. Останні 20 років я працюю саме в цій

частині ІТ сфери. Конфлікти в цьому сегменті мені зрозумілі і ми можемо їх дослідити детально.

Якщо подивитися на розмір внутрішнього ІТ ринку України, то він має значно менші показники. [Електронний ресурс 8-15, Мал 2.2]



715M\$ в 2023 році, це фактично показник один з найменших результатів бізнесу ІТ на внутрішньому ринку починаючи з 2006 року. Війна завдає втрат на всіх фронтах і ІТ сфера також відчутно зменшилась за останні два роки.

У 2023 році ми отримали об'єм внутрішнього ІТ ринку в Україні на найнижчому рівні починаючи з 2006 року. Зрозуміло, що економіка знаходиться в шоковому становищі. Після початку війни була певна стабілізація влітку 2022 року, але, коли стало зрозуміло, що війна на довго, то показники почали знижуватися. Прогноз відомих міжнародних та українських, у тому числі державних інституцій на 2024 рік оптимістично-стриманий, поки що економісти розраховують на певне зростання ринку в 2024 році, але ці цифри дуже далекі навіть від революційного 2014 року. Фактично вони в два рази менші. Однозначно відбувається поступове скорочення робочих місць та закриття певної кількості компаній, реструктуризація та злиття.

Всі перелічені чинники безперечно впливають на бізнес клімат в Україні і розраховувати на великі інвестиції не варто. Те, що я можу зараз підтвердити, маючи можливість перебуваючи в середині цього сегменту ІТ ринку України, це те, що у 70% компаній бізнес скоротився від 40 до 80%. Частково були втрачені замовники, які продовжують переміщення до інших країн. ІТ компанії ідуть за

своїми замовниками і так само відкривають офіси в тих країнах, куди переводять бізнес їх постійні клієнти.

Якщо подивитися на цю картину з точки зору конфліктології, то завдяки дослідженням, які я буду наводити далі, мені вдалося отримати цінні дані стосовно конфліктів, які зараз відбуваються в компаніях і, які ще потенційно будуть відбуватися, враховуючи ситуацію на ринку ІТ. Всі ці дані економічні були наведені мною тільки з метою розкриття глибинних причин конфліктів, передумов для їх виникнення для можливості врахування і використання саме медіації, як ключового інструменту для вирішення конфліктів в ІТ сфері України.

Враховуючи всі наведені вище чинники, згрупував певний перелік конфліктів, які вже відбуваються в ІТ сфері українських компаній:

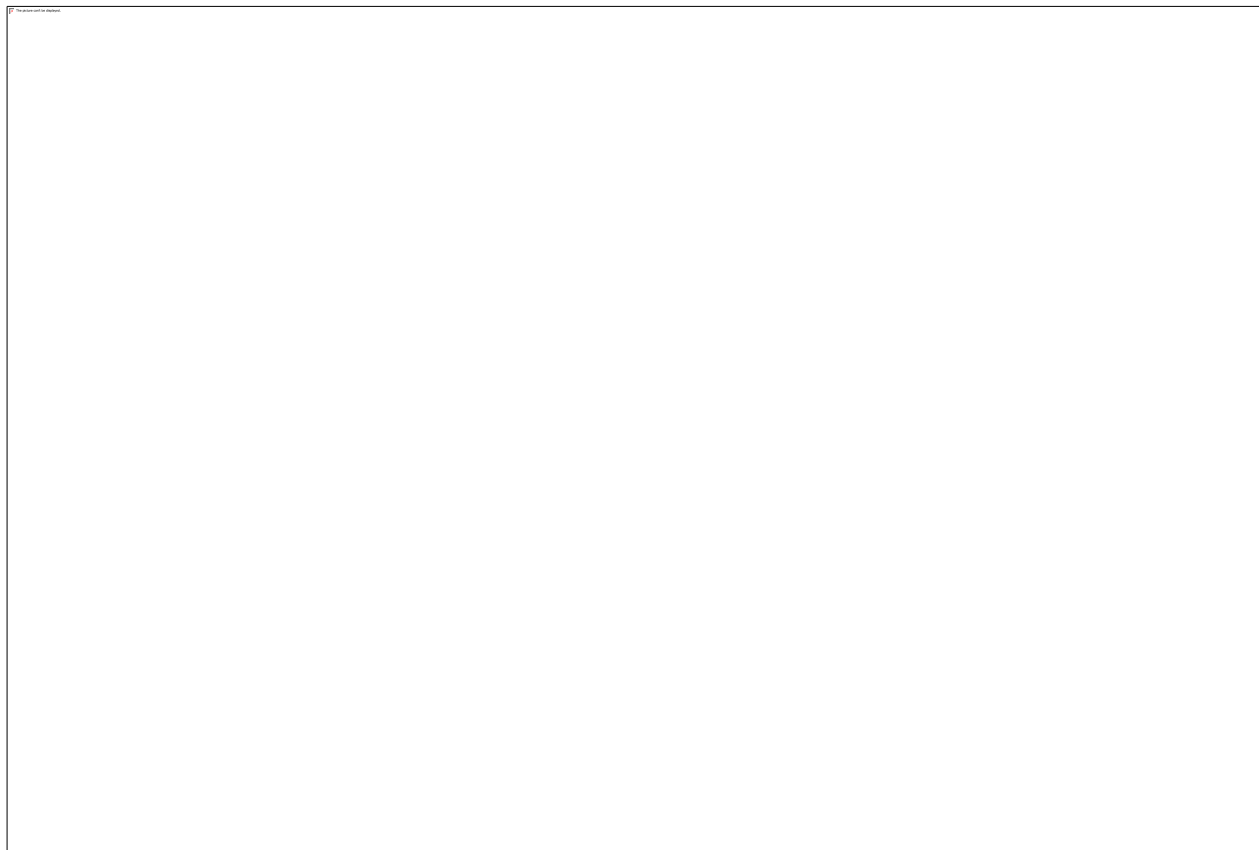
- через втрату об'ємів бізнесу і скороченню прибутку конфлікти з заробітною платою в середині компаній
- конфлікти внутрішні між співробітниками, які виїхали з країни та тими, хто залишився
- через різке скорочення певних напрямків ІТ бізнесу керівництво та власники мають певні стратегічні розбіжності в баченні майбутнього компаній
- через мобілізацію в ЗСУ втрачені дуже цінні, та іноді унікальні співробітники, яких не можуть замінити, а відповідно виконати зобов'язання за контрактами перед замовниками, виникають конфлікти на рівні підрядник-замовник
- через постійний стрес співробітники компаній втрачають працездатність та мають схильність до нервових зривів на роботі, виникають внутрішній конфлікти між колегами, які до цього мали добрі стосунки
- через неадекватну поведінку певних контролюючих органів відбуваються конфлікти між компаніями і державою

Можна продовжувати цей перелік достатньо довго, але головне, на що я хотів би звернути увагу, це те, що не зважаючи на достатньо песимістичний погляд на ситуацію, я бачу можливість вирішення більшості цих конфліктів саме через медіацію і перемовини. Люди завжди залишаються людьми і сьогодні з мого особистого досвіду вони здатні піти більш охоче на компроміси в ситуаціях, коли

раніше не пішли б. Мій особистий висновок, це відбувається тому, що іде переоцінка цінностей і відбувається гостра потреба в справедливості.

Це окрема тема і велика робота, бо справедливість також у кожного своя. Надалі в роботі ми проведемо більш глибокий аналіз того, на що готові піти власники компаній задля вирішення конфліктів і, які передумови для цього потрібні. Достатньо вагома частина ІТ сфери в Україні – це хмарні сервіси. Лідери на ринку ділять два провайдери хмарних послуг – Azure та AWS, що зробили приблизно однаковий об'єм та разом зайняли приблизно дві третини ринку в 2022 році. В 2023 році ці показники дуже низькі, бо обидва вендора вирішили підтримати Україну та надати багато ліцензій та ресурсів безкоштовно, особливо це актуально для державних установ. Це ще одна причина падіння ІТ ринку, бо фактично надаючи ці ліцензії безкоштовно, частина компаній залишилися без прибутку, так як їх бізнес на 80% залежав саме від продажу цих хмарних продуктів. Безумовно, вважаю правильним, що Microsoft та Amazon підтримують українських замовників і надають можливість перевести інфраструктуру в хмару за межі України, але є і негативні наслідки таких кроків для певних компаній та людей.

[Електронний ресурс 8-15, Мал 2.3]



Історично бізнес в Україні звик до вирішення конфліктів шляхом переговорів, які могли мати різну форму і забарвлення, дуже часто сильно відрізняючись від цивілізованої практики спілкування. В деяких випадках навіть можна назвати це відгуки 90-х років. На щастя, ІТ середовище завжди відрізнялося від більшості інших бізнесів в Україні в кращу сторону.

Звичайно, що після широкомасштабної агресії в Україні різко зріс рівень стресу в суспільстві, що як результат вплинуло на збільшення конфліктів в бізнес середовищі і безумовно не оминуло ІТ компанії. Потрібно зауважити, що зараз в більшості компаній намагаються ігнорувати конфлікти, не звертати на них увагу на скільки це можливо, не приймати рішення, переводити це питання на другорядне і перекладати відповідальність на війну, як основу всіх проблем. Тут важко сперечатися, або переконувати в іншому.

Сьогодні вважаю, що можливо покращити ситуацію з конфліктами за допомогою залучення медіаторів та медіації на широкому рівні в бізнес конфліктах в Україні. Запропонувавши бізнесу рішення та досвід, які вже давно використовуються в інших країнах. Достатньо обмежене коло людей розуміє, що

таке медіація і, як її можна використовувати в сучасному ІТ бізнес середовищі. Тому, наше дослідження, якнайкраще намагається сформулювати прості та зрозумілі підходи, які варто вже застосовувати через залучення медіації в бізнеси будь якого рівня. Починаючи від приватного підприємця і закінчуючи великим корпоративним бізнесом з сотнями компаній.

Більш того, саме медіація може бути чудовим прикладом покращення в майбутньому цінності та привабливості інвестування в Українські стартапи та існуючі компанії з боку міжнародних інвесторів. Це зменшує ризик для інвесторів.

Дане дослідження є фактично одним із перших комплексних досліджень впливу медіації, як частини корпоративної культури в бізнес середовищі України і в першу чергу в ІТ компаніях. Важливим ресурсом даного наукового дослідження становили роботи закордонних науковців. Наприклад, у Robert Coulson, *Business Mediation: What You Need to Know*.

Власники компаній вимагають, щоб суперечки вирішувалися більш прямими та менш витратними методами, такими, як переговори, посередництво та арбітраж – методи, які підпадають під рубрику «альтернативного вирішення спорів» (ADR). Але деякі керівники та юристи все ще не зовсім знайомі з тим, як використовувати добровільну медіацію для вирішення бізнес-спорів. Також ми маємо роботи вітчизняних науковці, такі як підручник від авторського колективу за сприянням USAID робота, яка охоплює фундаментальні основи медіації і детально описує процес медіації та можливість застосування в бізнес середовищі. [8, с. 56]

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Існуючі наукові роботи та дослідженні, якщо частково і розкривали роль медіації в українському бізнес середовищі, то однозначно не робили це з фокусом саме на ІТ бізнес з урахуванням його особливостей і специфіки роботи під час військових дій. Не було вивчено детально вплив впровадження медіації, як основи вирішення конфліктів в українському бізнес середовищі. Також не розглядався вплив

медіації на можливе підвищення інтересу іноземних інвесторів до інвестицій в компанії в Україні.

Головна мета даного дослідження – показати вплив впровадження медіації для вирішення, як внутрішніх конфліктів в компаніях, так і для зовнішніх спорів з замовниками, постачальниками, партнерами, інвесторами. Таким чином, мета - це визнання, що саме застосування медіації в ІТ бізнес середовище може як знизити кількість конфліктів, так і зберегти для бізнесу репутацію, час і гроші. Показати власникам бізнесу нові можливості та інструменти для підвищення конкурентоспроможності не тільки на ринку України. Покращити свої бізнес показники у важких умовах роботи, навіть зараз під час війни. Це важливий показник для багатьох інвесторів в майбутньому.

В першу чергу потрібно нагадати, що конфлікти існують з самого початку існування людства і вони з нами були, є і будуть. Це частина нашого існування. Американські спеціалісти Кеннет Томас та Ральф Кілмен визначають конфлікт, як відсутність згоди між двома чи більше сторонами.

Це лише один варіант з безлічі тлумачень цього явища, але завжди йдеться про неоднозначність певної ситуації, яка призводить до розбіжностей та непорозумінь. На побутовому рівні, у робочих і сімейних стосунках, можна говорити про невдоволення та сварки. «Сваритися будемо завтра!». [10, с 133] Несподівано, але факт, що такий психологічний хід насправді допомагає розібратися з конфліктом набагато швидше. За даними соціологічного опитування, проведеного в 2018 році флоридськими психотерапевтами на чолі зі Стейсі Розенфельд, більшість сварок відбуваються ближче до вечора, коли робочий день закінчується і люди приходять додому. Через втому та роздратування будь-яке дрібне непорозуміння може одразу перерости у сварку. Щоб запобігти конфлікту в такій ситуації, перенесіть розбір польотів на наступний день. Цікаво, що коли ви застосовуєте цей метод та лягаєте спати, уникнувши сварки, ви заспокоюєтеся і вже вранці дивитеся на конфлікт з іншою

перспективи. Це допомагає зрозуміти проблему та знайти шляхи її вирішення, не наражаючись на емоції та раптові пориви. [7, с 22]

Очевидно, що конфлікти пов'язані з психологією та емоціями, точно впливають на рішення, які ми приймаємо в нашому житті. Так само і в бізнес середовищі. Маючи можливість регулярного спілкування з керівниками та власниками українських ІТ компаній та отримавши досвід роботи в міжнародному бізнесі, можу сказати, що для них характерна відсутність емоцій в прийнятті рішень. Всі процеси і політики компаній направлені на вирішення бізнесових завдань. Будь який внутрішній конфлікт і тим паче зовнішній має чіткий алгоритм дії побудований на досвіді і кращих практиках моделі поведінки. Відомі іноземні компанії (Amazon, Microsoft, Google) застосовують культуру медіації і навіть мають власних медіаторів для вирішення конфліктів. Ситуація щодо українських компаній також значно покращилась і за останні 30 років вплив емоційних рішень зменшується. Компанії все більше і більше залучають світові практики та досвід в управлінні конфліктами. Вони намагаються їх максимально попередити, ще до етапу, коли конфлікт виник і всі його бачать у всій красі, так би мовити.

## **2.2. Дослідження конфліктів на прикладі Системних Інтеграторів.**

В процесі написання дипломної роботи мною було проведено опитування серед власників і керівників департаментів українських ІТ компаній (системних інтеграторів). Хочу звернути увагу, що це компанії, для яких розробка програм не є головним бізнесом. Вони займаються інтеграцією і розробкою рішень (додатків) для потреб замовників, будують всю ІТ інфраструктуру починаючи від персональних комп'ютерів персоналу до баз даних та аналітики, які допомагають бути бізнесам більш успішними та прибутковими.

Сьогодні вже очевидно для всіх в Україні, що для успіху бізнесу потрібно вкладатися в ІТ, інакше конкуренти маючи кращу CRM або аналітику, будуть ефективніше використовувати данні і пропонувати заздалегідь для замовників

продукти та сервіси, які дійсно потребують. Сьогодні в ІТ сфері майже не можливо працювати 2-3 роки однаково, без змін.

Світ змінюється неймовірно швидко і конкуренція буде тільки підсилюватися з кожним роком. Ринки робляться більш глобальними, сьогодні компанії з України можуть працювати по всьому світові, пропонувати свої сервіси, послуги, додатки. Так само іноземні компанії це роблять і в Україні. Ще раз хочу наголосити і надати більш детальне роз'яснення, що системні інтегратори - це ІТ компанії, які займаються багатoproфільним напрямком в ІТ, працюють з усім ринком України починаючи від ФОП і закінчуючи міністерствами і великими корпораціями.

Ми вже в нашій роботі вказували, що об'єм бізнесу в цьому сегменті прядка 800M\$. Ці компанії не великі за штатом від 10 до 500 співробітників. В моїй роботі було опитано більше 40 унікальних респондентів. Це були керівники і власники ключових системних інтеграторів в Україні. Взагалі таких компаній було до початку війни більше 150, зараз можу констатувати, що ми маємо не більше 80 активних компаній. Решта теж працюють, але мають мінімальні обсяги, бо не змогли перебудувати компанії, адаптуватися до військових умов бізнесу. Частина власників покинули Україну і компанії існують тільки номінально на паперах. Тому в моєму дослідженні були задіяні саме керівники, що знаходяться в Україні, які зберегли бізнес, більше того, у близько 35% з них навіть зросли показники бізнесу. Вони адаптувались до сучасних умов, запропонувавши замовникам нові підходи, актуальні продукти та сервіси. В даній роботі ми використовуємо методи емпіричного дослідження, такі як спостереження, мною систематично проводилося цілеспрямоване вивчення об'єкта, а саме системних інтеграторів.

Робився певний системний аналіз, яким чином дані компанії вирішують конфлікти, як вони впливають на їх роботу. В першому теоретичному розділі я наводив приклад, коли успішна ІТ компанія фактично перестала існувати через внутрішній конфлікт. Мною поступово виконувалася робота по вивченню

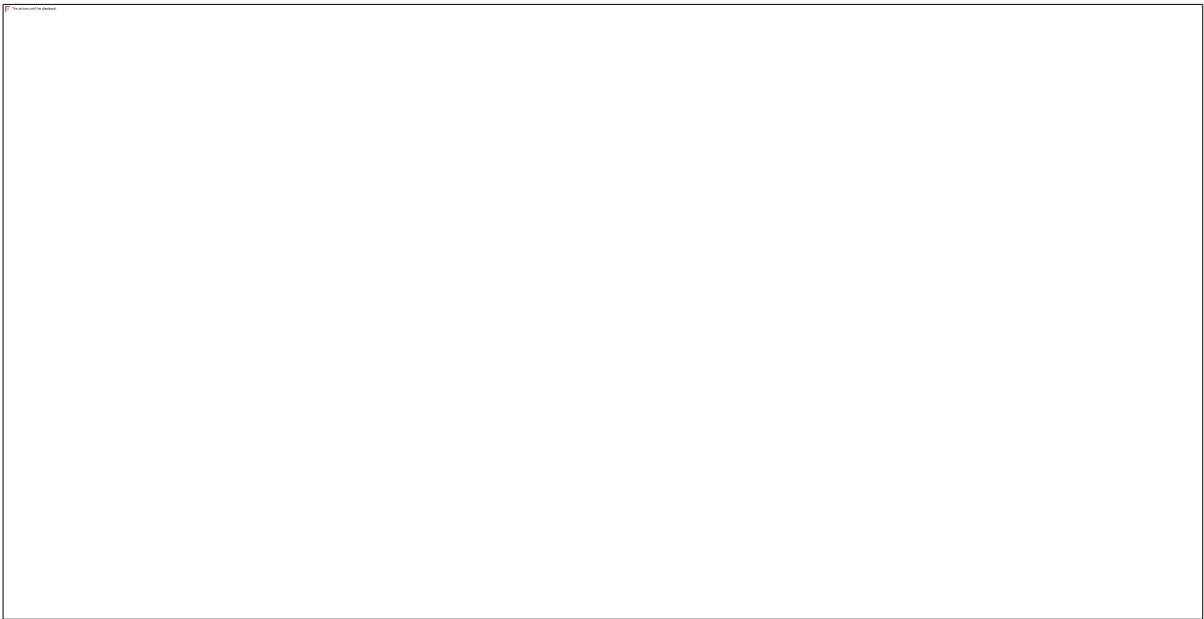
конфліктів і систематично робилися певні висновки по тому, як компанії виходили з цих конфліктів, яка була ціна і вага конфлікту, а головне наслідки.

В роботі я використовував опитування, як основний метод дослідження. За допомогою конференційного опитування серед керівників та власників ІТ компаній - системних інтеграторів ми дізнаємося про конфлікти, які виникають в їхній роботі, на скільки вони впливають на роботу і прибутковість бізнесу, як вони їх вирішують і чи готові вони до застосування медіації, як альтернативного способу вирішення конфліктів. Перевагою опитування є те, що при використанні цього методу стає можливим одержання зіставлених даних у великій кількості досліджуваних, в нашому випадку близько 50 унікальних респондентів.

В цій роботі були задані однакові питання різним людям, які працюють в одній сфері бізнесу. Були розроблені максимально стандартизовані питання та варіанти відповідей. Перед основним опитуванням я провів пілотне тестування серед 5-ти моїх особистих друзів, які мають такі саме посади і саме завдяки їх коментарям і зауваженням була розроблена фінальна модель питань. Для більш ефективної роботи кожному респонденту я, або подзвонив, або написав коментарі особисті, стосовно опитування, пояснив для чого і як воно проводиться і, яку мету має.

Мною було задано ряд питань стосовно конфліктів у їх компаніях.

(1) Чи були у вашій компанії конфлікти за останні два роки? (Рис 2.2.1)



Отримані відповіді вкрай важливі і чітко дають нам зрозуміти, що 77,4% компаній системних інтеграторів в Україні мають конфлікти за останні два роки. Цей показник говорить про те, що компанії з IT сфери не унікальні.

Загально відомим показником є 80% компаній, що в загальному мають конфлікти на протязі року роботи. Це загально європейський показник, наприклад, дослідний інститут CERD (центр розв'язання корпоративних спорів) у Великобританії проводив таке дослідження в минулому році. Насправді, немає однозначної відповіді на це питання, оскільки рівень конфліктів в бізнесі може значно відрізнятись в залежності від багатьох факторів, таких як культурні, соціальні, економічні умови та політика в кожній країні.

Однак, за деякими дослідженнями, країни з низьким рівнем корупції, високою соціальною стабільністю та ефективною системою правосуддя мають тенденцію мати менші проблеми з конфліктами в бізнесі. Розуміючи, що поки Україна далека від цих показників, то і рівень ми маємо навіть в IT сфері 77%. Деякі з країн, які часто відзначаються як мають найнижчий рівень конфліктів в бізнесі. Але важливо відзначити, що це лише узагальнені висновки.

Абсолютно не відкрито таємниці, якщо буду стверджувати, що кількість конфліктів значно відрізняється в залежності від різних факторів та чинників, які впливають на поведінку людей. Це може бути напрямок бізнесу, різні культури,

середовище, яке створюють власники бізнесу в середині компанії, стиль управління безумовно також впливає на конфліктність.

В певних компаніях конфлікти можуть виникати достатньо не часто, коли співробітники задоволені умовами роботи, працюють у дружньому колективі, абсолютно без проблем спілкуються з колегами, як на своєму рівні відповідальності, так і з будь-яким рівнем менеджменту компанії. Ці відносини якраз відповідають не великим компаніям до 50-70 співробітників.

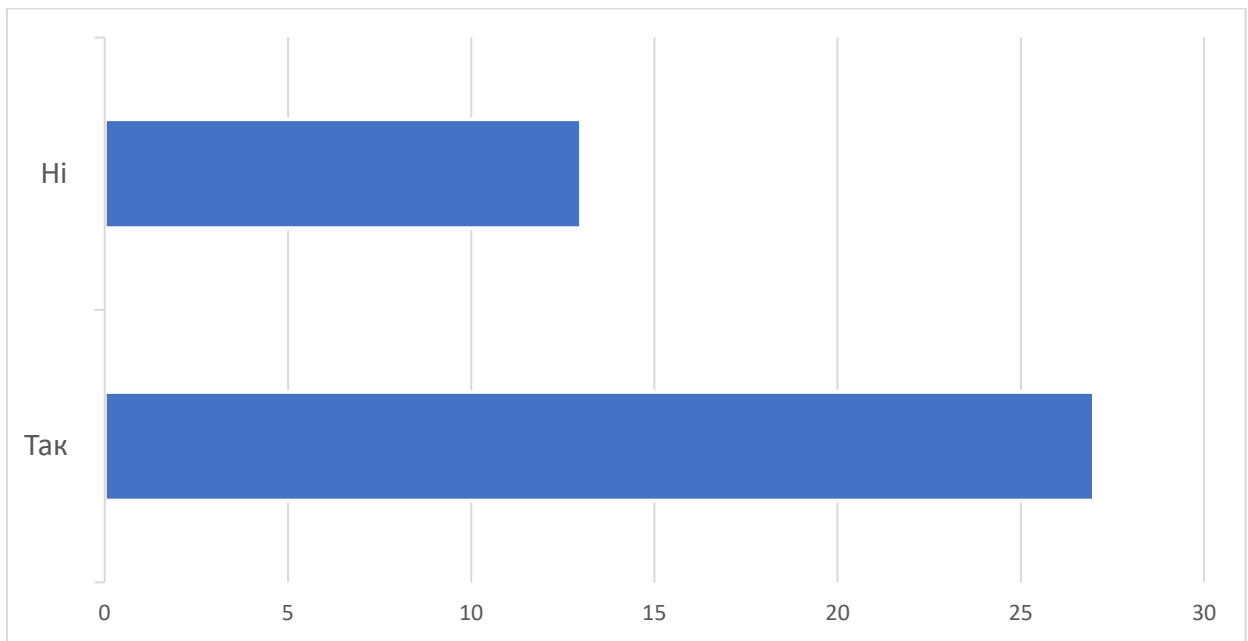
Протилежну ситуацію ми можемо фіксувати у багатьох інших компаніях, наприклад, великих корпораціях і холдингах. Компанії зі складною структурою та ієрархією управління, поділену по вертикальним і горизонтальним рівням управління, розмитотою відповідальністю, в них конфлікти можуть виникати регулярно.

Загалом конфлікти в бізнес-середовищі це нормальне явище, оскільки вони відповідають різним поглядам співробітників, цінностям, меті та стилю роботи. Однак, саме вирішення конфліктів є важливим аспектом управління персоналом і компанії, як правило, роблять максимальні зусилля над їх зменшенням. Розробляються стратегії управління для уникнення конфліктів та напрацьовують політики щодо їх врегулювання.

Тому, на мою думку, саме медіація максимально органічно вписується в стратегію і політику щодо роботи з конфліктами в більшості ІТ компаній України. Буквально, навіть підготовка рекомендацій для керівників та власників бізнесу щодо використання медіації може мати попит на ринку. Наявність мобільного додатку на смартфоні для роботи з конфліктами, з використанням процедури медіації, не фантастика, а реальні можливості.

Якщо ми навчимося використовувати конфлікти для інновацій та покращень, то це може змінити сам підхід і наше відношення до самої суті конфлікту.

(Рис 2.2.2) Чи можливо на вашу думку було уникнути конфліктів?



Неможливо повністю уникнути конфліктів у будь-якій організації, включаючи ІТ-компанії. Однак, є кілька кроків, які можна підтримати, щоб зменшити ймовірність конфліктів і вирішити їх швидко і ефективно:

1. Забезпечити чітку комунікацію: створіть ефективну систему комунікації, звітування та спільної роботи, щоб уникнути непорозумінь та відсутності повної картини по ситуації, яка відбувається.
2. Необхідно навчати і тренувати персонал залучати до командної роботи: сприяти співпраці та взаємодії між співробітниками шляхом проведення загальних зборів, спільних проектів та тренінгів.
3. Забезпечувати справедливе керівництво: встановлювати прозорі правила та стандарти, щоб уникнути несправедливого управління та відчуття нерівності серед співробітників.
4. Дозволяти активне слухання: дозволяйте кожному співробітникові висловлювати свої ідеї, погляди та демонструйте інтерес і розуміння.

5. Вирішувати конфлікти при перших ознаках: реагувати на конфліктні ситуації негайно, виховати в працівниках навички вирішення конфліктів та сприяти медіації. Завчасно залучати зовнішнього медіатора.

6. Створювати позитивну корпоративну культуру: підтримувати добро і сприятливу атмосферу, в якій співробітники почуваються дуже добре та дозволяють їм розвиватися, відкривати нові можливості.

7. Провести тренінги з комунікаційних та міжособистісних навичок: надати своїм працівникам необхідні навички для успішного міжособистісного спілкування, вирішення конфліктів та співпраці. Замовити в бізнес школі Крок тренінг з медіації.

Звичайно, конфлікти можуть і будуть виникати, важливо пам'ятати, що вони можуть бути позитивними у розвитку організації, якщо їх вдається вирішити конструктивним шляхом. Тому зменшити конфлікти не просто можливо, це абсолютно реалістичний сценарій. Залучення медіації та медіаторів може бути найкращим рішенням для вирішення майже всіх спорів на підприємстві.

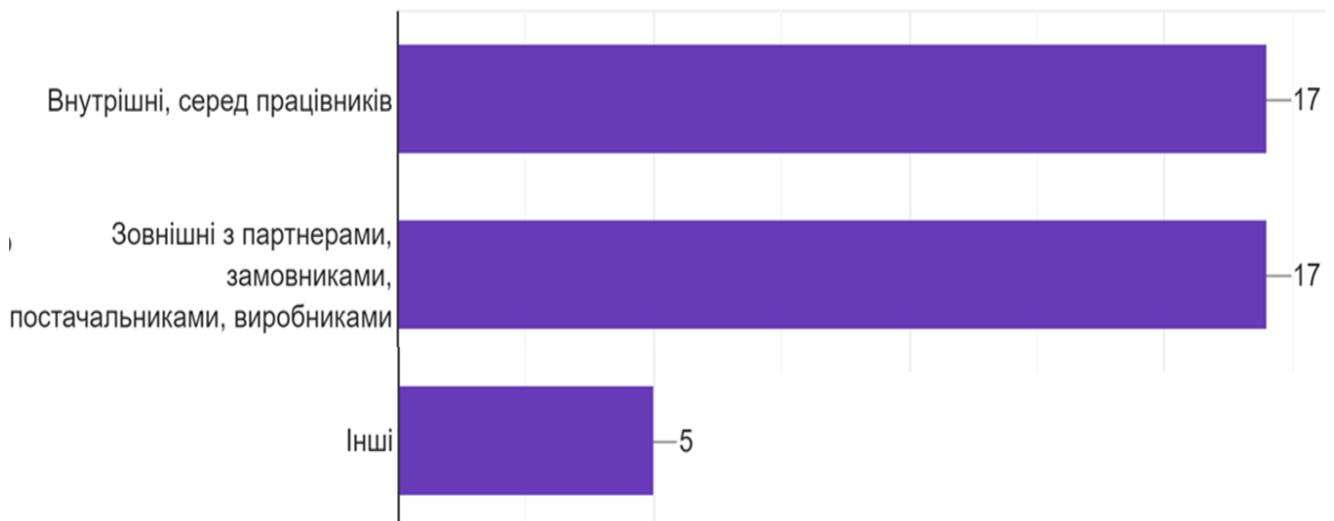
Також, впровадження культури медіації в корпоративній політиці компаній з великою ймовірністю значно зменшить конфлікти і збільшить порозуміння, як всередині компанії, так і зовні з замовниками та підрядниками.

Тому, звичайно, конфлікти можна попереджати ще до моменту їх появи, але це точно не у випадку навмисного уникнення конфліктів. Коли керівники розуміючи, що потенційно може виникнути конфлікт, чи то всередині компанії, чи то зовні з замовником, свідомо його ігнорують. Вони відверто мені сказали в особистих розмовах, що дійсно таке має місце бути, вони розраховують на те, що конфлікт сам собою вирішиться і не потрібно буде на це витратити час та сили.

Як показує мій особистий досвід, конфлікти самі собою не вирішуються, вони навпаки мають властивість збільшуватися і поширюватися на інших. Тому стратегія уникнення, як правило, не працює і в 90% випадків ми маємо протилежний ефект від такого підходу у вирішенні конфліктів. Тут питання в

іншому, що керівники та власники обмежені в часі і сконцентровані на прибутку. Для них саме це є метою. Тому саме впровадження в компаніях медіації і навчання персоналу, мотивація людей ідентифікувати конфлікти та не заводити їх в глухий кут непорозумінь, можуть дати бажаний результат.

(Рис 2.2.3) Які основні причини конфліктів у компанії?



Ці показники не сильно відрізняються від загально відомих показників по ринку. Тобто, можемо констатувати, що конфлікти в ІТ сфері діляться на внутрішні та зовнішні.

В ІТ компаніях існує достатньо багато внутрішніх причин виникнення конфліктів серед співробітників. Наприклад, розбіжності виникають, коли сильні і креативні особистості мають різні підходи до виконання роботи, або проекту.

ІТ компанії знаходяться у постійному русі і дуже швидко змінюють свої методи та технології. Така робота більше нагадує проектний менеджмент, коли один проект закінчується, починають новий, який може тільки частково бути схожим на попередній. [11. 282 с]

Потрібно мати певні професійні навички і бути готовим до постійних змін. В ІТ сфері люди, які 3-5 років працюють на одній позиції, не вважається нормою.

Як правило, до них виникають питання. Є нормою, що працівник має кожні 3 роки змінювати свою позицію і навіть напрямок роботи в середині компанії.

Звичайно не для всіх такий підхід прийнятний, тому люди, які потрапили в таке оточення випадково, доволі скоро починають утворювати конфліктні ситуації. Вони не можуть адаптуватися до такого режиму роботи і підходу, вважають його не правильним і навіть намагаються змінити.

Звичайно, це трохи кумедно, але я бачив особисто кілька кейсів, коли власники великих ІТ компаній ставили на керівні посади, можна так сказати, старої школи людей, особливо з військовим минулим. Вони одразу починали перебудовувати процеси, робити їх зрозумілими, прямими, головне бути на роботі о 9:00 і завершувати не раніше 18:00. Це дуже грубі приклади, але, по суті, такі компанії одразу переходили в стан постійного конфлікту і такий досвід не дає можливість креативного розвитку. У випадку, який мав можливість дослідити, власники тільки через рік зрозуміли на скільки це рішення було помилковим. Були втрачені великі перспективи і час.

Безумовно, ресурси та бюджети в ІТ сфері завжди були великими, тому і необхідність ефективного управління актуальна, як ніколи. Так само, коли ресурси обмежені, це може викликати потенційні конфлікти розподілу ресурсів. Відбувається битва в середній компанії між підрозділами за можливість використання бюджету на саме їх проекти, чи ідеї.

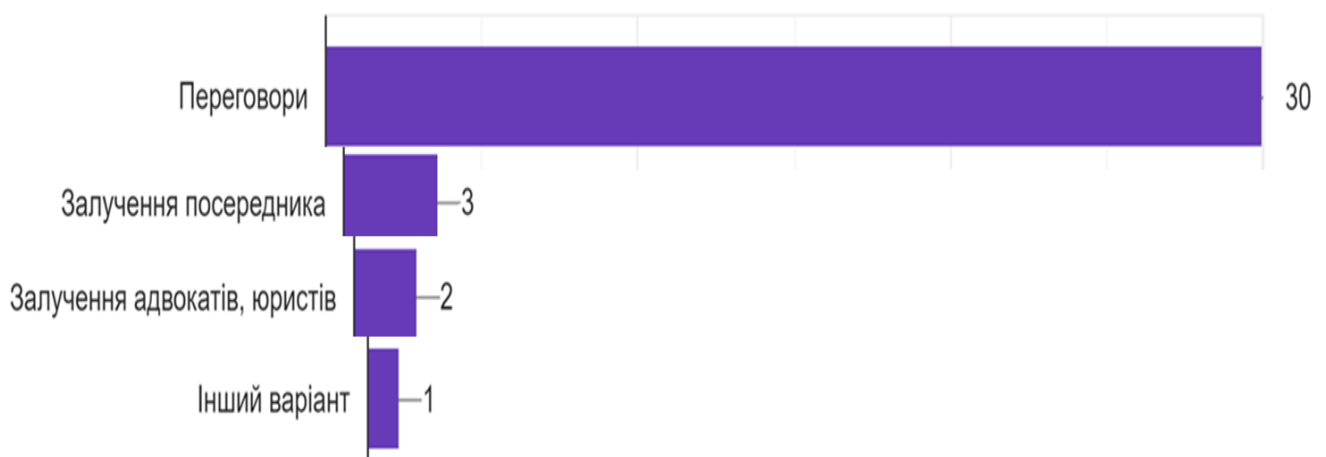
У багатьох ІТ компаніях співробітники і робочі групи мають свої різні ролі і обов'язки. Конфлікти можуть виникати, коли не зрозуміло, хто саме відповідає за певну ділянку процесу. Недостатня комунікація, це взагалі основа-основ всіх конфліктів, в будь якій сфері бізнесу і не тільки. Недостатня, або не правильна комунікація можуть призвести до непорозумінь та конфліктів.

В ІТ бізнесі працюють звичайні люди, які мають так само різне сприйняття інформації. Це 100% відповідає тому, що ми вчили на протязі нашого навчання на медіаторів.

Важливо правильно формувати команди проектів, розуміти, які люди можуть працювати один з одним, які не можуть. Доцільно залучати психологів і проводити попереднє тестування. Звичайно, це зона відповідальності менеджерів по персоналу. Але і керівники, коли приймають нових людей, мають визначати кандидатів не тільки за їх досвідом, важливо на скільки вони зможуть працювати в колективі, який вже існує. Конфлікти люди, це теж ще один важливий момент, який необхідно визначати одразу. Є люди, для яких конфлікт, це їх невід’ємна складова життя, це норма, вони люблять їх створювати і потім успішно їх вирішувати. Самі створили, самі все вирішили, а колеги розбиті та емоційне виснажені, яка там вже робота та ефективність. З такими помічниками конфліктів не варто мати справу.

Для ІТ дуже важлива командна робота, коли творчі люди доповнюють один одного, роблять загальну справу більш успішною, а не на протиріччях намагаються побудувати свою кар’єру.

(Рис 2.2.4) У який спосіб вирішуються конфлікти у вашій компанії частіше за все?



Більшість власників ІТ компаній, з якими у мене була можливість поспілкуватися, наполягали, що саме переговори, основний інструмент, який вони використовують у вирішенні конфліктів, як внутрішніх так і зовнішніх. Мало хто з них проходив спеціальне навчання з переговорів, хоча були звичайно і такі. Вони відзначали, що для них особливо важливо знайти порозуміння.

Власники з повагою ставляться до свого бізнесу, бо створювали його особисто, без допомоги, важкою працею. Вони ідуть на переговори з бажанням домовитися, не затягнути час, чи виграти дві копійки у конкурента.

Мені особисто здається, що саме ІТ середовище має сприймати медіацію адекватно і приймати її за основу у вирішенні більшості конфліктів. Бо все, що вони мені говорять, на 100% співпадає з принципами та підходами, які ми застосовуємо в медіації. Також для них важливо, щоб в деяких випадках конфлікти вирішувалися завдяки зовнішній, незалежній людині, яка не приймає участь у житті компанії.

Тому надалі в третьому розділі я буду пропонувати запровадити спеціальний пакет послуг медіаторів саме для ІТ сфери. Вважаю, що це буде користуватися попитом, а вже в самій реалізації проекту, готовий особисто допомогти.

Переговори є одним з основних способів вирішення конфліктів в ІТ компаніях. Вони дозволяють сторонам конфліктів зустрітися, обговорити проблемну ситуацію, спробувати знайти взаємовигідне рішення, як мінімум прийти до компромісу.

Ось деякі найважливіші кроки та принципи для успішних переговорів, які зафіксовані мною в ході дослідження:

1. Підготовка: Якщо ви берете участь в переговорах, важливо дослідити та розібрати ситуацію, з'ясувати обставини, інтереси та позиції сторін. Заздалегідь визначте свої цілі та аргументи, які можуть підтримати вашу позицію.
2. Створення позитивного клімату: Важливо створити атмосферу взаєморозуміння та співробітництва. Будьте ввічливими, уважними та відкритими до ідей іншої сторони. Зосередьтеся на загальних цілях та спільних інтересах

3. Слухання: Приділіть увагу позиції та інтересам іншої сторони. Активно слухайте, потрібно ставити запитання і демонструвати, що ви розумієте їхню точку зору. Це допоможе створити взаємну довіру і розуміння.

4. Генерація і вибір опцій: Спільно генеруйте альтернативні варіанти рішень. Розгляньте різні можливості, які можуть задовольнити інтереси обох сторін. Поступово сконцентруйтеся на найбільш прийнятному варіанті. [13. 264 с]

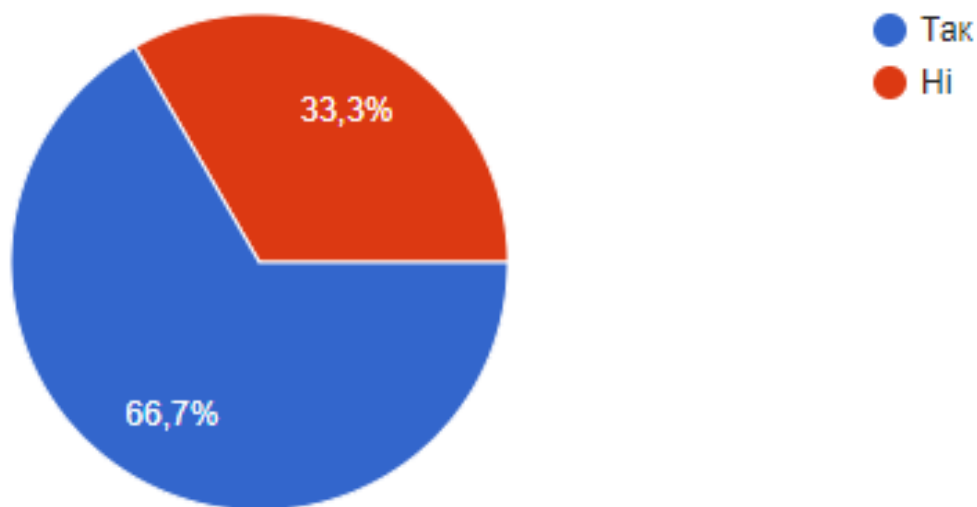
5. Узгодження та контроль: Останнім етапом є досягнення узгодження та формалізація рішення. Запишіть усі деталі угоди і з'ясуйте, хто та коли виконує свої зобов'язання. Перевірте, чи відповідає узгоджене рішення поставленим цілям.

Враховуючи ці кроки та принципи, переговори можуть бути ефективним засобом вирішення конфліктів в ІТ компаніях. Вони допомагають знайти компроміс та розробити рішення, що задовольняє всіх зацікавлених сторін. Саме ці пункти назвали мені керівники компаній і ми бачимо, що вони на 80% співпадають з процедурою медіації.

Тому повторюю, що ІТ сфера, це має бути №1 сегмент для впровадження і фундаментального розвитку медіації в Україні. Багато разів мені повторювали, що їм не потрібна медіація, вони про це чули, але як тільки починав більш детально розкривати всі її переваги, кожен знаходив цікаве для себе особисто і відкривав нові можливості.

Звичайно, перший крок буде найскладнішим, але варто спробувати і почати формувати пропозицію з медіації саме для ІТ сфери.

(Рис 2.2.5) Чи вважаєте, що ваша компанія втратила ресурси, час, прибуток через конфлікти?



Друге питання дуже яскраво характеризує наслідки конфліктів для ІТ компаній, 66,7% втратили ресурси, час, прибуток через конфлікти. Цей показник ілюструє, що в ІТ бізнесі можуть мати серйозні наслідки компанії, конфлікти призводять до втрати ресурсів та прибутку. Ось декілька основних способів, якими конфлікти можуть впливати на бізнес:

1. Втрати часу та енергії: Конфлікти можуть займати значну кількість часу та енергії команди, що призводить до затримок в роботі та зниження продуктивності.
2. Втрати клієнтів і репутації: Якщо конфлікти ведуть до незадоволеності клієнтів, це може призвести до втрати клієнтів і, у підсумку, зменшення доходів. Крім того, погана репутація щодо конфліктів може привести до негативного впливу на сприйняття бізнесу споживачами та іншими потенційними зацікавленими сторонами.
3. Відходи ресурсів: Конфлікти можуть призвести до неефективного використання ресурсів, таких як гроші, час, матеріали та інші активи. Наприклад, організація може витратити гроші на юридичні послуги для врегулювання конфлікту, або на додаткову робочу силу для врегулювання проблем.

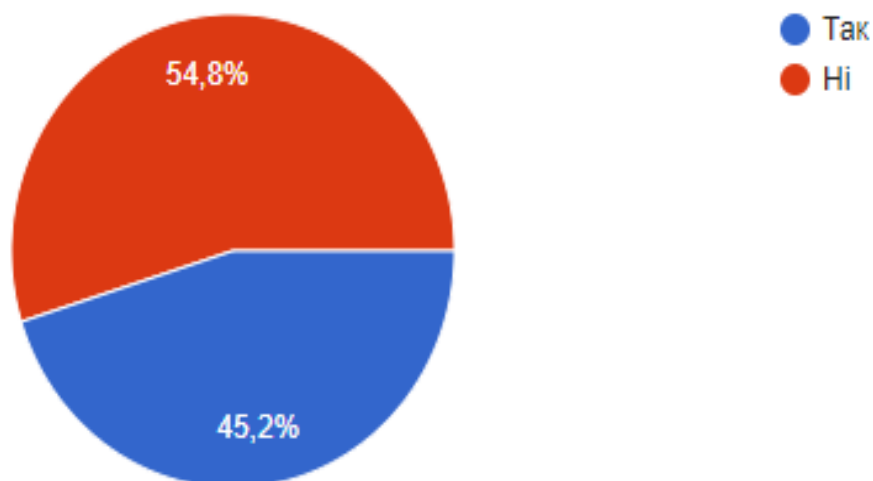
4. Втрати таланту: Конфлікти можуть призводити до звільнення досвідчених працівників або недооцінки та втрати цінного персоналу. Це може мати вплив на стабільність та компетентність команди, а також збільшити витрати на залучення і навчання нових співробітників.

Загалом, конфлікти в бізнесі можуть вказувати на проблеми в управлінні, комунікації та структурі організації. Вирішення та управління конфліктами має велике значення для збереження ресурсів та прибутку бізнесу. Це може включати в себе налагодження ефективної комунікації, розуміння потреб та точок зору сторін, використання альтернативних методів вирішення конфліктів, таких як медіація. Взагалі, в процесі, коли я крім опитування, окремо спілкувався з респондентами дослідження, мною були зроблені певні висновки.

Всі керівники ІТ компаній були зацікавлені в знаннях та досвіді, який надає медіація. Вони погоджувалися, що як мінімум половину конфліктів можна було погасити і вирішити на перших етапах їх розвитку. Що через те, що вони були зайняті іншими справами, вони не хотіли визнавати наявність конфліктів. Після того, як мною були надані базові переваги медіації, вони погодились з тим, що в частині конфліктів доцільно і ефективно буде використання саме зовнішнього медіатора. При чому сама суть конфліктів в більшості випадків не потребує унікальних знань в ІТ сфері.

Конфлікти виникають між людьми на між особистому рівні. Керівнику по різним причинам не завжди зручно вирішувати особисто такі конфлікти, особливо внутрішні, між колегами в колективі. Більшість керівників не чула, або до кінця не розуміла сутності проведеної процедури медіації. Тому зацікавленість 100% існує.

(Рис 2.2.6) Чи можливо, на вашу думку, розглянути у майбутньому участь спеціального посередника, або медіатора в аналогічних конфліктах?



Отже, це фундаментальне питання надає для нас розуміння, на скільки власники та керівники ІТ сфери готові допускати в перебіг конфліктів зовнішніх людей, а саме медіаторів. Відповідь майже 50/50, тобто половина готова, а половина ні.

Особисто для себе я зробив висновок, що показник (Так) може бути значно більшим тільки після усвідомлення керівниками, як мінімум теоретичної, базової частини стосовно медіації.

У людей мало довіри до того, що вони раніше не використовували і це нормальне явище. Більше того, в першому розділі диплому ми наводили інформацію, що навіть ті відомі ІТ компанії, які використовують медіацію, не сильно про це розказують зовні. Тобто, без яскравих прикладів і реклами, медіації достатньо важко створити атмосферу довіри і отримати 100% підтримку. Але навіть ці 45%, в моєму випадку, це 17 керівників, сказали Так, тобто вони вже готові до використання медіації та залучення зовнішніх медіаторів у вирішенні конфліктів на підприємствах. На мою думку, цей показник значимий і його варто використовувати. Надалі в своїй роботі мною будуть запропоновані конкретні кроки, щодо монетизації та широкому впровадженні медіації в ІТ сфері. В тому числі за рахунок використання досвіду та можливостей Бізнес Школи Крок.

Як попередній висновок, ми можемо вказати, що існує декілька можливих способів залучення медіатора до конфліктів в ІТ середовищі:

1. Нам потрібно довести до свідомості керівників компаній про переваги медіації: важливо пояснити їм про переваги процесу медіації, такі як підвищення взаєморозуміння, зменшення напруги та забезпечення вирішення конфлікту таким способом, який задовольняє усі сторони.
2. Залучення медіатора до комунікації: можливість звертатися до медіатора повинна бути доступною для всіх співробітників у ІТ середовищі. Наприклад, можна створити програму (додаток), в рамках якої компанія співпрацює з професійним медіатором, який буде доступний для всіх працівників.
3. Пропаганда: рекламувати медіацію та її ефективність шляхом організації інформаційних сесій, вебінарів, або тренінгів у призначеному для цього середовищі. Розповісти про позитивні моменти в медіації і успішно вирішені конфлікти, які сприяють побудові довіри.
4. Процедури та політики: Розробити прозорі процедури та політики щодо залучення медіатора, щоб всі працівники знали, які кроки слід зробити, щоб отримати допомогу медіатора у вирішенні конфлікту.
6. Освіта та підтримка: Забезпечити співробітникам у ІТ середовищі доступ до освітніх ресурсів, тренінгів та консультування щодо практик медіації та конфліктології. Це може допомогти усвідомити значення медіації та розвивати навички вирішення конфліктів.

Важливо заохочувати активну участь учасників конфлікту у медіаційному процесі та відкритість до альтернативних способів вирішення конфліктів. Однак, необхідно зазначити, що в деяких випадках може бути необхідно консультуватися з юристами, або адвокатами для вирішення конфліктів у відповідності до внутрішніх політик та законодавства. [3, с. 346]

Це опитування дало мені розуміння ситуації, ми бачимо, що за останні два роки у більшості компаній були конфлікти і так само більшість вважає, що втратила ресурси, час і гроші. Ми розуміємо, що в кожній компанії чи організації існують корпоративні політики і культура. В більш розвинених компаніях вони закріплені документами і весь персонал регулярно проходить навчання, або керівники компанії нагадують на загальних зборах і в особистих спілкуваннях з персоналом про цінності компанії.

Ми розуміємо, що корпоративна культура є важливим елементом роботи організації і саме цей інструмент працює запобіжником більшості конфліктів. Саме політики, етика і культура поведінки в компанії визначає, як поведуться співробітники в середині колективу, а тим паче зовні з замовниками, або постачальниками. Можливо це грубо, але люди, або приймають ці правила, або компанія не приймає цих людей.

У провідних західних компаніях країн Європи та Америки корпоративний медіатор вже давно вважається частиною найвищої управлінської ланки. Такий спеціаліст займається веденням процедури медіації для врегулювання корпоративних конфліктів всередині компанії, оцінює конфлікти з точки зору їх медіабельності та визначає медіатора для вирішення ситуації, або сам виступає як медіатор. [7, с.11]

Застосування медіації в ІТ сфері України має свої особливості, які варто враховувати. Для того, що б сприяти впровадженню медіації наводжу базові правила медіації, які є основою, для початку процедури будь якої медіації. Медіатори завжди нагадують про них у вступному слові, перед початком медіації:

1. Конфіденційність: [1] закон “Про медіацію” гарантує конфіденційність медіаційного процесу та всіх пов'язаних інформаційних матеріалів. Це означає, що всі дані та розмови, що відбуваються під час медіації, є конфіденційними та не можуть бути використані опосередковано, або прямо в будь-якому судовому

процесі. Ця конфіденційність дозволяє учасникам бути більш відкритими та вільними у вирішенні конфлікту.

2. Добровільність: Медіація укладається на добровільній основі. Це означає, що всі сторони конфлікту повинні погодитися на участь у медіаційному процесі. За законом, жодна сторона не може бути примусово залучена до медіації, якщо вона не погодилася на це.

3. Сертифікація медіаторів: Україна має встановлені стандарти щодо сертифікації медіаторів. Це означає, що важливо залучати медіаторів, які мають відповідний навчальний фонд та досвід роботи. Їхні навички та знання у сфері медіації сприяють ефективному процесу вирішення конфлікту.

4. IT-освіта медіаторів: Медіаторам, які спеціалізуються на конфліктах в IT сфері, корисно мати розуміння технічних аспектів та специфіки цієї галузі. Це допомагає створити глибше розуміння проблем, з якими стикаються сторони конфлікту і сприяє більш ефективному вирішенню конфліктів.

5. Тривалість процесу: Медіація в IT сфері може бути короткотривалою через швидку природу цієї галузі і потреби в оперативному вирішенні конфліктів. Проте, тривалість медіації може варіюватися в залежності від складності та обсягу конфлікту.

Враховуючи ці специфіки, медіація може бути ефективним інструментом вирішення конфліктів в IT сфері України, сприяючи збереженню взаємовигідних стосунків та підтримці продуктивного робочого оточення. Саме медіація залучається до вирішення конфліктів, залучається з метою покращення процесу переговорів, знаходження спільного і виходу самими учасниками переговорів на рішення.

### **2.3. Аналіз результатів дослідження факторів виникнення та наслідків конфліктів для IT компаній України**

Дане дослідження чітко показує, що майже половина власників готові залучати для вирішення конфліктів посередників або медіаторів. Потрібно розуміти, які саме конфлікти найчастіше відбуваються в бізнес середовищі. Внутрішні – всередині компанії, між працівниками, між групою і одним працівником, між двома групами (департаментами), між керівником і групою, між власником і керівником, між власниками і так далі. Варіантів дуже багато, але головне це відбувається в середині компанії. Як правило, такі конфлікти найбільш руйнівні для компаній і бізнесу. Це було ще одне з питань мого опитування і за типом конфлікту відсоток розділився порівну 50/50% на внутрішні і зовнішні конфлікти, з якими зустрічаються компанії.

Як саме вирішують конфлікти зараз представники нашого бізнесу, це було останнє питання в опитуванні керівників. Відповідь - 90% використовують метод переговорів. Отже, власник, або керівник бізнесу виступає третейським суддею, в деяких випадках медіатором, або просто приймає рішення, бере відповідальність на себе. Це та практика, яка близька нам, має бути Гетьман, який всіх примирить і все вирішить. Чи правильний цей підхід? Ми починали дослідження з психології поведінки людини, з того, що наші емоції часто переважають над логікою і рішення, які можуть бути прийняті емоційні, м'яко кажучи не дуже добре впливають на бізнес. Досвід міжнародний чітко дає нам зрозуміти, що сучасний бізнес давно без емоцій.

Так з етикою і політиками, але емоції це не про бізнес. Репутація дуже важлива і всі внутрішні конфлікти мають вирішуватися ще не почавшись, а якщо так вийшло, що вони відбулися, мають працювати правила і досвід. Чи готові зараз талановиті співробітники працювати в компаніях, де все вирішується як і раніше? Чи вони виберуть компанію, в якій є чіткі правила і політики? Саме залучення внутрішнього, а ще краще зовнішнього медіатора, на моє глибоке переконання, може вирішити більшість внутрішніх конфліктів і привести до ситуації Win\Win. Коли обидві сторони будуть максимально задоволені результатом, компанія не втратить час, ресурси і примножить прибуток за

рахунок підвищення мотивації людей в компанії. Рішення будуть прийматися за допомогою незалежної, не заангажованої, залученої до вирішення конфлікту людини. Людина, яка маючи досвід і знання, методологію вирішення конфлікту і буде спрямовувати обидві сторони до прийняття рішення, а не нав'язування його іншими. Отже, застосування медіації може стати дієвим інструментом корпоративного управління. Медіація, як інструмент вирішення конфліктів, має низку переваг для компаній та їхніх працівників, а головне для власників бізнесу і майбутнього компанії. Що ми отримуємо на виході в результаті медіації:

- працівників, які впевнені, що рішення прийнято справедливо, що їх позицію вислухали і врахували. Вони маючи це відчуття можуть підвищити працездатність, вийти зі стресу і принести більше прибутку компанії
- впевненість в тому, що рішення прийнято без емоцій, створене нейтральне, конфіденційне середовище і рівень довіри на максимально можливому рівні
- максимальна гнучкість в знаходженні рішень навіть в ситуаціях, які вважались неможливими
- якісний підхід в управлінні конфліктами, коли компанія може створити з медіатором (як зовнішній консалтинг) політику і правила. Враховуючи особливості саме цього бізнесу і досвіду набутого, як з цією компанією, так і з іншими

Стосовно зовнішніх конфліктів, в цьому питанні ми знову повертаємось до всього, що написали вище. Так само залучення медіатора може в рази знизити, як часові, так і фінансові витрати компаній на вирішення конфліктів. Майже всі ті самі переваги залишаються і навіть ще більше можливостей відкривається для не судового, альтернативного вирішення конфліктів.

У листопаді 2021 року був прийнятий довгоочікуваний Закон України "Про медіацію". Саме цей закон дає можливість на законодавчому рівні залучати медіаторів для врегулювання конфліктів між компаніями. Закон містить мінімальне регулювання та необхідну гнучкість. Конфлікти між компаніями,

навіть дуже відомими і великими, такими як Coca-Cola, Apple та інші вже давно вирішуються не тільки в судах, а і за допомогою медіації. Тому варто використовувати це спосіб і в Україні. Враховуючі всі матеріали, які були наведені в моєму дослідженні, можна впевнено крокувати з медіацією до ІТ сфери України. Застосовувати її для вирішення конфліктів. Пропонувати медіацію, як основу, базу для зміни політик внутрішніх в ІТ компаніях. Проводити роботу з персоналом компаній, особливо з менеджерами, які відповідають за підбір робітників на підприємствах. Загальне розуміння важливості застосування медіації є принциповим моментом для мене особисто. Розуміючи на скільки це дієвий і ефективний інструмент, потрібно його передавати людям і не розглядати медіацію тільки по загальним шаблонам, як альтернативу судочинства. Як ми вказали раніше, для власників ІТ компаній медіація близька за духом і підходами. Вони вже використовують схожі методи, але отримавши системний і відпрацьований підхід, можливо провести фундаментальні зміни, які вплинуть на цілий ринок, не тільки ІТ сферу. Наші дослідження ще раз доводять, що ринок медіації в Україні має великі перспективи розвитку. Але він потребує всебічної підтримки держави і суспільства. Потрібно дати шанс медіації змінити наше життя на краще. Для цього ми, як студенти, які отримали знання з медіації, можемо впливати зі свого боку на наше оточення, впроваджувати практики на своїх робочих місцях і доводити оточуючим, що медіація має бути першою в методах вирішення конфліктів і спорів.

#### **2.4. Висновки до другого розділу.**

Конфлікти в ІТ бізнес середовищі та їх особливості — це ті системні виклики, які компанії мають вирішувати застосовуючи сучасний підхід, в першу чергу внутрішньо корпоративні політики і медіацію. Медіацію можливо використовувати, як в великих, так і малих компаніях, як для внутрішніх, так і зовнішніх конфліктах. З врахуванням особливого емоційного стану людей під час

війни в Україні медіація може бути основною альтернативою до судового вирішення спорів між компаніями. Використовуючи медіатора, як посередника, який може забезпечити процес медіації навіть не проводячи зустрічі з обома сторонами одночасно, а виступаючи посередником між ними в процесі комунікацій і пошуку рішення. Важливо компаніям мати корпоративні норми і стандарти стосовно конфліктів, в які бажано включити медіацію та роль внутрішнього, або зовнішнього медіатора, як основу для вирішення конфліктів. Звичайно, медіація тільки починає свій сучасний розвиток на теренах України і тому важливо досліджувати її вплив на вирішення конфліктів в бізнес середовищі. Ці дослідження мають важливе значення для майбутнього впровадження медіації в компаніях, бо міжнародний досвід потрібно адаптувати до нашого сприйняття медіації. Це дослідження допомагає зрозуміти, яким чином медіацію найбільш ефективно впроваджувати в ІТ сфері. Глибоке дослідження цього питання, саме для українських компаній ще не проводилось. Підсумовуючи результати даного дослідження можна зазначити наступне. Доцільним є дослідження ролі медіації в інших країнах, а саме корпоративній культурі закордонних компаній, які мають суттєвий успіх на міжнародному ринку в своєму сегменті бізнесу.

Предметом досліджень може стати питання дослідження саме внутрішніх та зовнішніх конфліктів в українських компаніях та застосування медіації в українських компаніях.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРАЦЮВАННЯ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ІТ СФЕРІ**

### **3.1 Сегментація ІТ сфери в Україні за видом діяльності**

Українські ІТ-компанії можна сегментувати за видом діяльності наступним чином:

Хочу нагадати, що самий великий об'єм ринку в грошах і кількості співробітників, ми вже про це говорили в другому розділі - це розробники

програмного забезпечення (ПЗ). Це найбільш розповсюджений вид діяльності серед українських ІТ-компаній. Дані компанії спеціалізуються на розробці індивідуальних програмних продуктів для замовників, або створюють готові рішення, такі як веб-додатки, мобільні додатки та програмне забезпечення для бізнесу, як приклад, CRM рішення. По результату 2023 року, навіть в часи війни в Україні, вони показали об'єм близький до 6 мільярдів доларів. В цьому сегменті працює близька 200 тисяч співробітників, загальна кількість компаній кілька тисяч. Для медіаторів і медіації неймовірно можливі відкриває саме ця сфера. Свій особистий досвід роботи медіатором, в першу чергу, планую спрямовувати саме на цей сегмент ІТ ринку України. Для прикладу наводжу кілька відомих компаній, які знайомі нам з новин:

ERAM Systems - це найбільша українська ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, консалтингу та ІТ-аутсорсингу. Вони працюють з багатьма глобальними клієнтами із різних галузей по всьому світу, мають безліч офісів і центрів розробки.

SoftServe: ця компанія розробляє програмне забезпечення та надає консалтингові послуги в сфері ІТ. Вони мають досвід у роботі з компаніями з Fortune 500, а також займаються дослідженнями та інноваційними проектами. Центральний офіс компанії у Львові.

Siklum: представник міжнародної ІТ-компанії, яка надає послуги розробки ПЗ та працевлаштування ІТ-спеціалістів. Вони співпрацюють з клієнтами з різних країн світу та різних галузей економіки.

Luxoft: компанія є одним з провідних постачальників ПЗ-рішень та консалтингу в Європі. Вони спеціалізуються на роботі з великими глобальними клієнтами з автомобільної, фінансової та інших галузей.

Innovcs: компанія надає послуги розробки програмного забезпечення та аутсорсингу ІТ-персоналу. Вони співпрацюють з клієнтами у різних галузях, розробку комп'ютерних ігор, фінансах та медицину.

Program-Ace: Це компанія, що спеціалізується на розробці віртуальної та доповненої реальності, ігрового програмного забезпечення та веб-розробці. Вони працюють з клієнтами з усього світу.

Зазначені компанії є лише деякими прикладами українських компаній-розробників програмного забезпечення, а ринок України в цьому сегменті широкий і різноманітний. Тому цей перелік компаній можна продовжувати безкінечно довго, але мета цього списку – це показати на скільки великий бізнес займають розробники в Україні. Це важковаговики, для яких процес і процедура медіації може органічно бути вмонтована в корпоративну культуру вирішення конфліктів. Залучення медіатора може бути таким самим звичайним процесом, як використання будь яких інших сервісів. Важливо розуміти, що ці компанії також багатогранні, вони не тільки розробляють нові програми:

QA-тестування (Quality Assurance) перевірка якості програмного забезпечення та виконання тестування для виявлення помилок та недоліків.

Аутсорсингові та outstaffing: надають послуги для інших компаній, які потребують внутрішнього, або зовнішнього розробника ПЗ, аналітика даних, або системного адміністратора.

UI/UX-дизайн: спеціалізуються на розробці інтерфейсів користувача та взаємодії з ними, а також розробці користувацького досвіду.

Big Data та аналітика даних: працюють з обробкою великих обсягів даних та наданням аналітичних рішень та інструментів.

Blockchain технології: впроваджують блокчейн-рішення для різних галузей, таких як фінанси, логістика та медицина.

Інформаційна безпека: забезпечують захист інформації та даних від кібератак, а також надають послуги з виявлення та розв'язання проблем безпеки.

(Рис 3.1.1) Карта ІТ компаній України за доходами у 2022 р. [Електронний ресурс 23]



Ця карта, звичайно, зараз має зміни, через війну частково перевезені бізнеси в західну частину України, але карта надає розуміння їх розташування.

Друга сегментація ІТ сфери в Україні за видом діяльності - це компанії, які спеціалізуються на інтеграції різних інформаційних систем та технологій. Вони надають послуги з поставки обладнання, планування, розробки, впровадження та підтримки комплексних інтегрованих систем для підприємств.

Такі компанії називають Системними інтеграторами, вони не розробляють програми, як перша категорія компаній, які ми розглядали вище. Вони займаються об'єднанням різних програмних продуктів, апаратних засобів, мереж та інших технологій в єдину функціональну інформаційну систему, що допомагає підприємствам поліпшувати ефективність роботи, автоматизувати бізнес-процеси та оптимізувати використання ресурсів.

Системні інтегратори також можуть забезпечувати консультації та підтримку з питань вибору та впровадження інформаційних систем, вибір обладнання та програмного забезпечення, інтеграцію зовнішніх систем, тестування, навчання персоналу та інші послуги, пов'язані з розробкою та впровадженням ІТ-рішень. Саме цей сегмент ІТ ринку я розумію найкраще, бо працюю вже багато років в ньому. Так, звичайно, він не такий значний, як сегмент розробки, зараз складає близько 800M\$ і працює в ньому значно менше компаній за кількістю, близько трьохсот. Але для нього так само важливе цивілізоване вирішення конфліктів. Як ми і писали в першому розділі, коли робили дослідження, ці компанії не схильні до розборок в судах, для них важливе їх лице і надійність для замовників. Вони схильні до компромісу у спорах.

Для того, щоб розуміти, хто саме ці компанії, пропоную звернути увагу на спеціалізований журнал «Мережі та Бізнес». Кожен рік журнал проводить опитування серед різних ІТ компаній, виробників та постачальників ІТ обладнання в Україну, великих замовників та веде певний рейтинг Системних інтеграторів за різними показниками. Звичайно, цей рейтинг не на 100% відображає об'єм компаній, але певні лідери тут присутні. Більшість великих і середніх компаній від банків і до державних установ дуже добре знайомі з цими компаніями. Ринок доволі сталий і зміни на ньому

мінімальні з точки зору гравців. Це значно спрощує спілкування в довгостроковій перспективі.

(Рис 3.1.2) Рейтинг Топ 35 українських системних інтеграторів в 2023 році.  
[Електронний ресурс 22]

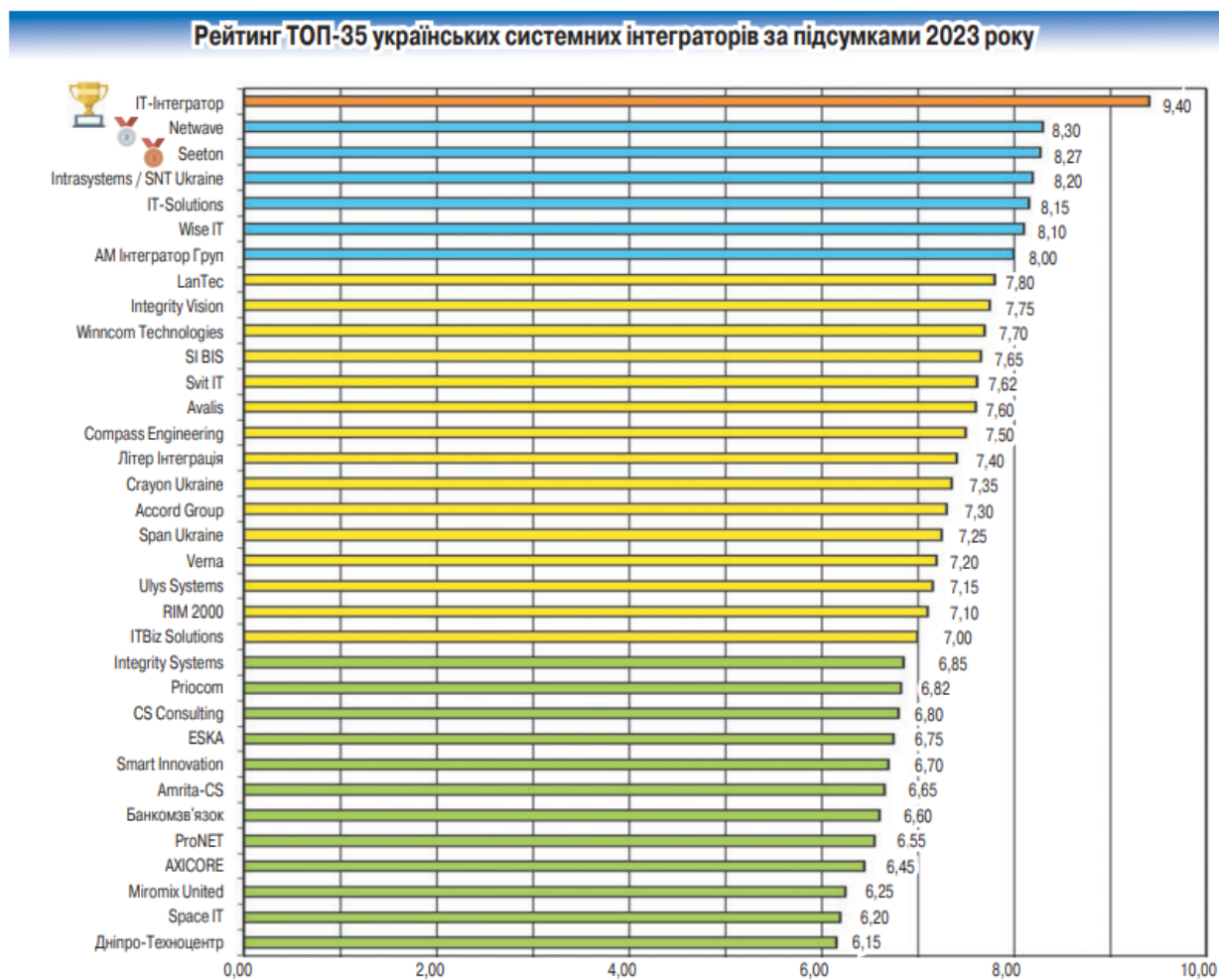


Рис. 3. Рейтинг системних інтеграторів 2022 року, за версією «МтБ»

Сьогодні ринок системної інтеграції є надзвичайно важливим для України. Особливо це актуально через війну, бо саме системні інтегратори першими впроваджують ІТ рішення для ЗСУ. Зростання використання інформаційних технологій та потреба в комплексних інтегрованих системах призводить до зростаючого попиту на послуги системних інтеграторів. Україна має великий потенціал у сфері ІТ-інтеграції і має кваліфікованих фахівців, які можуть розробляти та реалізовувати різноманітні інформаційні системи. Компанії

системної інтеграції допомагають підприємствам вдосконалювати свої бізнес-процеси, забезпечуючи їх інтеграцію з різними додатками, базами даних, мережами та іншими системами.

В Україні існує безліч прикладів успішної системної інтеграції. Як один з прикладів - це інтеграція банківських систем. Багато банків в Україні використовують різні інформаційні системи для управління фінансовими операціями, але вони повинні бути здатні обмінюватися даними між собою. Тому системна інтеграція допомагає їм побудувати єдину систему, що забезпечує повну інтеграцію даних клієнтів, операцій та інших функцій.

Банківський сектор найбільш сильний споживач системної інтеграції в Україні. Це пов'язано з тим, що кількість банківських сервісів постійно збільшується. Ми, як споживачі, звикли до якісного онлайн-банкінгу, якщо якась транзакція не проходить, це викликає наше незадоволення і навіть розчарування. Всі банківські сервіси дуже тісно пов'язанні з системною інтеграцією. Сьогодні не достатньо просто купити програмний продукт, чи замовити розробку сервісу, чи додатку без правильної інтеграції, це буде купа металобрухту. Необхідно мати ресурси інформаційні, де ці програми, та сервіси будуть розташовані. Потрібні системи збереження даних, потрібні системи захисту каналів зв'язку і шифрування, кіберзахисту і постійному копіюванні даних для їх збереження, на різних майданчиках. Особливо, це стало актуально з початком війни в Україні. Для банків дуже важлива відмовостійкість системи, тому вони інвестують значні ресурси в ІТ.

Саме системні інтегратори допомагають ІТ службам банку будувати всі ці унікальні рішення, саме для потреб кожного окремого банку, враховуючи сотні моментів і деталей. Якщо дуже грубо спробувати описати системного інтегратора, а вони всі дуже різні з різними спеціалізаціями, то це фактично компанія, яка має певний досвід в певних ІТ системах і продає його іншим, як унікальний продукт. Всім зрозуміло, що купити комп'ютер, чи сервер, чи то комутатор можна і на Розетці, але побудувати ІТ систему, яка буде задовольняти

потреби бізнесу дуже складно. Звичайно, можна чекати, що внутрішнє ІТ з цим впорається, раніше так і робили, але потім більш розумні замовники зрозуміли, що внутрішня служба буде дуже дорогим і великим ресурсом для того, щоб це забезпечити. Внутрішня ІТ служба в компаніях за останні 15 років в 90% випадків забезпечує операційну діяльність компанії, підтримку функціонування. Саме системних інтеграторів залучають, як ресурс інтелектуальний, в першу чергу, щоб вирішити питання фундаментальні, де потрібна вузька, дуже глибока компетенція в спеціалізованих продуктах та рішеннях. Ще приклад, компанії в Україні можуть встановлювати лінії виробництва, які складаються з різних компонентів і ці компоненти повинні бути підключені та синхронізовані, щоб працювати разом. Системна інтеграція в цьому випадку забезпечує плавний обмін даними та керування процесами для досягнення ефективності та якості виробництва. Інший приклад - це інтеграція систем управління великою міською інфраструктурою, такою як система управління дорожнім рухом, системи контролю доступу, або системи управління подачею води. Системна інтеграція дозволяє цим різними системами працювати разом, обмінюватися даними та використовувати їх для прийняття рішень та покращення оперативності міських служб.

Це всього лише кілька прикладів системної інтеграції в Україні. Зрозуміло, що різні компанії та галузі можуть мати власні потреби, щодо системної інтеграції. З точки зору системної інтеграції в Україні та закордоном, вона не сильно відрізняється за своєю суттю, але в США та Європі виражено домінування, коли кілька компаній впливають на 50-70% ринку. Загальна кількість інтеграторів не дуже велика і, відверто кажучи, особисто для мене, це більше мінус для кінцевого замовника, а ніж плюс.

Великі компанії поглинають маленькі, зменшуючи конкуренцію. Фактично, вони навіть можуть нав'язувати саме ті продукти, які вважають за потрібне. В Україні багато інтеграторів і це дуже добре для кінцевого замовника. Ціна та якість будуть завжди в гарному співвідношенні.

### **3.2 Стандартизація підходів в вирішенні конфліктів в залежності від типу ІТ компаній.**

Врахування специфіки направлення роботи ІТ компанії у стандартизації підходів до вирішення конфліктів допомагає забезпечити ефективну і гармонійну роботу всієї компанії, розв'язувати конфлікти швидко і без шкоди для бізнесу.

Стандартизація підходів в вирішенні конфліктів, в залежності від типу ІТ компанії, має включати обов'язкову розробку політик і процедур вирішення конфліктів для кожного типу компанії. Ми вже розділили ІТ компанії на два великих типи: розробники програмного забезпечення та системні інтегратори.

Почнемо з розробників. Для цих компаній найбільш ефективним методом пропоную використовувати Agile (Аджайл). Цей метод абсолютно зрозумілий для всіх розробників і він буде сприйнятий дуже природньо в роботі для колективу. Agile – це спосіб мислення та філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) та методів управління (Management 3.0), які допомагають: концентрувати увагу на цілях та потребах клієнтів; спрощувати організаційні процеси; розбивати проект на короткі цикли з деталізованим опрацюванням найближчих етапів; активно застосовувати зворотний зв'язок; аргументовано збільшувати повноваження команд; інтегрувати у повсякденний спосіб життя робочі інструменти швидкого реагування. Ключова особливість Agile-методології полягає у створенні комфортних умов максимальної цінності, як результат роботи всієї команди. Звичайне може виникнути питання, а для чого нам використовувати цей метод в медіації?

Відповідь дуже проста, ми маємо працювати з такими компаніями на зрозумілій для них мові спілкування. Якщо ми використаємо метод аджайл і запропонуємо його, як основу для медіації в цих компаніях, то зможемо максимально отримати підтримку, як у власників бізнесу, так і у звичайних

програмістів. Дана філософія сприйняття світу для них максимально зрозуміла. Давайте спробуємо глибше подивитися на метод аджайл.

Найбільш популярні підходи з принципами аджайл - це Kanban і Scrum. Перший метод вважається більш демократичним, а другий фреймворк більш директивним. Kanban підтримує наявність кількох вузькопрофільних груп. Наприклад, спочатку роботу приступають аналітики, потім веб-дизайнери, а завершують етап розробники. При цьому може бути й універсальний колектив. Проте ролей, як таких, тут немає.

Scrum – гнучка методологія з однією універсальною групою, серед яких різнопланові фахівці. Ця Agile-команда (Scrum-команда) немає формальних внутрішніх спеціалізацій, тобто, аналітик може допомогти із завданням розробнику, тестувальник – дизайнеру тощо. Крім цього, тут є дві ролі:

Скрум-майстер (організатор), який консультує, фасилітує, навчає, коучить, тренує всю команду, власника продукту та всю організацію, а також адмініструє процес; Product owner (власник продукту), що визначає хід проекту відповідно до пріоритетів та вимог замовника. Для мене саме роль скрум-майстер дуже схожа на роль медіатора.

Product owner - це фактично буде замовник медіації. Фактично ми можемо залучити ці зрозумілі назви для проведення процедури медіації та розробки стандартизованого підходу в роботі з розробниками програм. Ще раз, більш детально подивимось в суть аджайл методу і як ми можемо його трансформувати для потреб медіації.

Аджайл вважається гнучким підходом. Згідно з цією концепцією, співробітники мають право на помилки, допущені при плануванні та оцінюванні проекту. Адже неможливо передбачити все.

Мета методології Agile полягає в мінімізації недоліків та деталей. Більше того, тут реально передбачити потенційні зміни чи доповнення, безболісно вбудувавши їх у робочий процес. Наприклад, багато цінних ідей виникають у ході

реалізації проекту. То чому б їх не включити до плану, доводячи кінцеву мету до досконалості? Саме так ми працюємо в медіації, коли просимо сторони подумати над варіантами, навіть самими фантастичними, коли ми напрацьовуємо абсолютно різні ідеї. Завдяки розбивці проекту на маленькі завдання (їх ще називають користувальницькими історіями User Stories), легко визначити найважливіші. Так само ми вчиняємо, коли робимо картографію конфлікту, або візуалізуємо конфлікт для сторін. Основні ідеї та принципи Agile. Ключові цінності методології яскраво відображені в [Електронний ресурс 16] Agile-маніфесті 2001 року, згідно з яким:

- Найважливіше люди, а не речі.
- Документація, яку рідко хтось читає, не повинна перешкоджати роботі.
- Краще співпрацювати, ніж перечитувати контракт.
- Живіть, дихайте, міняйтеся так швидко, як це можливо.
- Фокус на взаємодію людей в компанії, чи в команді проекту.

Першорядним завданням Agile process вважається важливість команди, мотивація співробітників, розширення можливостей для самореалізації, а також самостійність прийняття важливих рішень. Так, вмотивований член команди більше вкладається у роботу, надаючи якісний та швидкий результат. Доброзичлива обстановка у колективі, своєю чергою, сприяє зацікавленості працювати на покращення продукту (сервісу). А розширення повноважень, довіри, дозволяє вирішити поставлене завдання, скорочуючи час, який треба було б витратити на узгодження. Працюючи з такими компаніями, ми будемо пропонувати кілька варіантів співпраці з медіатором, чи медіаторами.

Приклад конфлікту на робочому місці: автор описує ситуацію, коли два працівники не можуть дійти згоди щодо поділу обов'язків та взаємодії. Вона рекомендує їм зібратися разом, обговорити свої сподівання та очікування, а також пошукати компромісне рішення, що задовольнятиме обох працівників.

Приклад контекстуального конфлікту: автор розглядає ситуацію, коли дві сторони конфлікту зустрічаються і мають різні думки та підходи до проблеми. Вона пропонує їм встановити взаємне розуміння, активно слухати один одного та шукати спільні точки зору, що допоможе знайти загальне рішення. [17. 119 с]

Конфлікт між розробниками програмного забезпечення та операторами (DevOps) - це типова проблема незлагодженості між двома групами, які займаються розробкою та підтримкою програмного забезпечення. Загальне непорозуміння між менеджерами та технічними спеціалістами - це може виникати через різні погляди на пріоритети, обмежені ресурси, планування проєктів та інші аспекти роботи. [20. 244 с]

Маючи глибоко розвинену і вмотивовану команду, медіатор може за короткий час визначити найбільш активних та схильних до медіації співробітників. Запропонує пройти базове навчання з медіації (з залученням університету КРОК) і надалі буде підтримувати цих співробітників, як консультант, або залучати їх в складних кейсах, як ко-медіаторів. З одного боку, це зменшить витрати компанії на медіаторів, а з іншого допоможе побудувати довгострокову культуру застосування медіації в даній компанії. Більш того, співробітники дуже часто змінюють компанії і ми зможемо разом з ними отримувати ще більше розповсюдження медіації серед ІТ компаній розробників програмного забезпечення.

Відповідно до моделі Agile необхідно мотивувати команду створити справді потрібний продукт (програмне забезпечення, послугу, товар). При цьому результат може відрізнятись від заданого запиту. Інакше кажучи, замовник, який завжди здатний донести суть завдання. Тому так важливо чітко розуміти потреби клієнта, щоб створити те, чого він по-справжньому потребує. Переваги Agile:

- гнучкість та здатність підлаштовуватися під запити замовника та ринку
- отримання на виході досконалого продукту, що перевіряється наприкінці кожного спринту

- відмінна пристосованість.

До недоліків відносять:

- відсутність найчастіше конкретного терміну здачі всього продукту через регулярне внесення змін
- необхідність наділяти команду повноваженнями
- невідворотність культурних змін у всій організації
- тривалість та вартість Agile-трансформації.

Особисто мені, навіть недоліки Agile моделі, вважаються перевагами для процесу проведення медіації. Ми зможемо запропонувати цим компаніям стандартний і, головне, зрозумілий підхід у вирішенні конфліктів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Цей підхід Agile буде дуже корисним для процесу медіації. Вважаю його відправною точкою для подальших рекомендацій і плану роботи для медіатора.

Фактично, наступним кроком, готуємо перелік і алгоритм дій для медіатора в роботі з цим типом ІТ компаній в Україні. Хоча, впевнений, можливо використати цей підхід і в інших країнах. Ми маємо максимально адаптувати процес медіації і трансформувати його. Медіація – це мистецтво вирішення конфліктів.

Медіація через Agile модель може бути корисним і ефективним підходом для вирішення конфліктів в ІТ компаніях. Медіатор має виходити з пакетом пропозиції до ІТ компанії. Зайти ми можемо і краще це робити через бізнес, а саме через керівників компаній. У випадку, якщо це занадто складно, через HR менеджерів. Найкраще, звичайно, щоб вони самі захотіли отримати інформацію і звернулися до нас. Для цього потрібно приймати участь у фокусних конференціях, в яких приймають участь саме ці компанії. Також буде добре познайомитися з ІТ кластерами великих міст, на їх базі відбуваються великі і потужні активності. Сьогодні найбільший кластер знаходиться у Львові. Ми можемо запропонувати провести презентацію стосовно вирішення конфліктів,

навести відкриті приклади, які вже є, в тому числі в моїй роботі, стосовно міжнародного досвіду використання медіації.

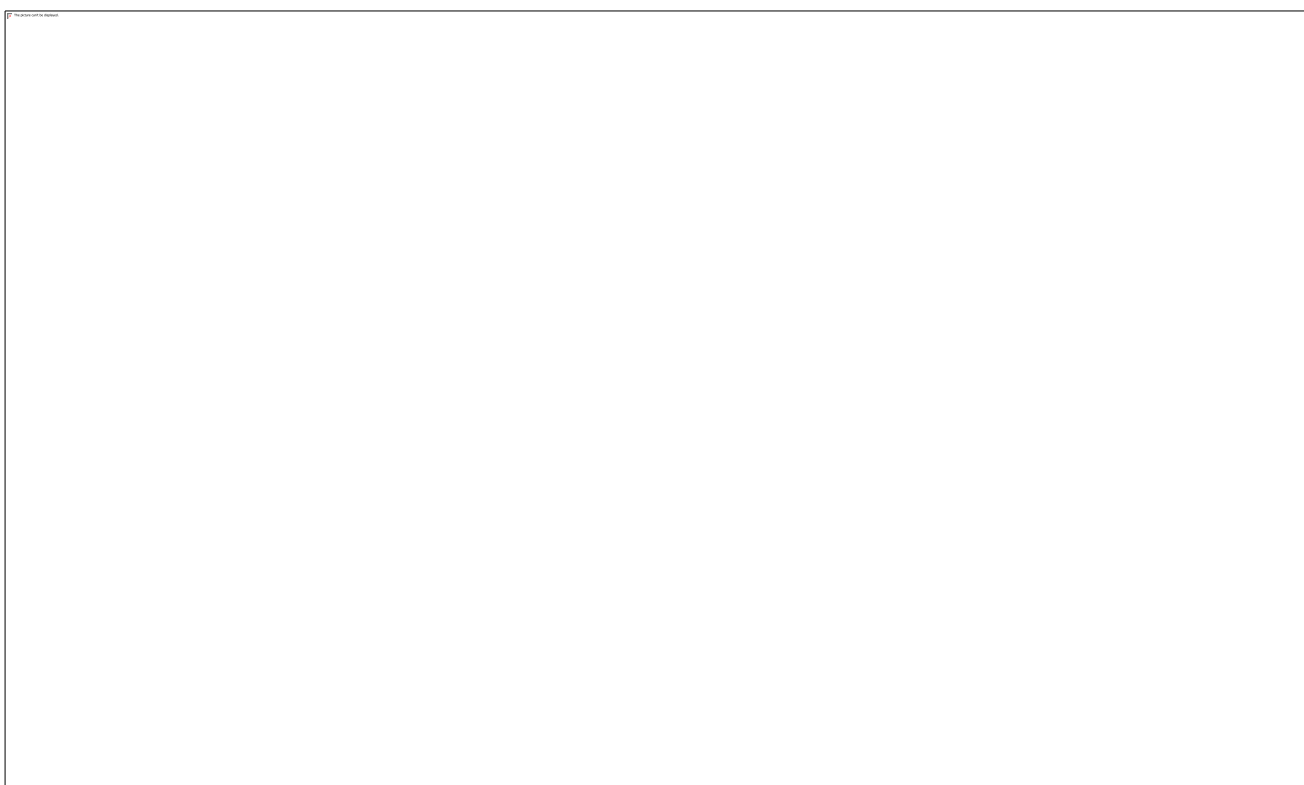
Ось, як це може бути реалізовано:

1. Інтеграція медіації в Agile процес: Медіатор може бути включений до Agile команди, як постійний член або, як зовнішній спеціаліст, який доступний для виклику при необхідності. Він може працювати на рівні окремої команди або на рівні організації, допомагаючи вирішувати конфлікти, які виникають у розробці програмного забезпечення.
2. Використання медіативних принципів у спринтах: Медіатор може сприяти поліпшенню комунікації та співпраці у команді шляхом сприяння проведенню спринтових оглядів, ретроспектив та плануванні. Він може підтримувати відкритий діалог і допомагати учасникам навчитися конструктивно обговорювати проблеми та знаходити вирішення.
3. Розробка Agile технік для вирішення конфліктів: Agile методологія сприяє швидкому й ітеративному розвитку, тому в ній можуть бути вбудовані техніки вирішення конфліктів, які стимулюють співпрацю та залучення всіх учасників. Один з прикладів - "Fishbowl" сесії, де учасники з конфліктуючих сторін обговорюють свої погляди під присутністю інших учасників, що сприяє виявленню спільних точок зору та пошуку компромісу.
4. У великих міжнародних ІТ компаніях можуть бути використані локальні медіатори, обізнані з культурою та особливостями кожної місцевості чи команди. Це допомагає покращити адаптацію методів медіації та забезпечує більш якісне вирішення конфліктів. Ще раз наголошую, що медіація через Agile модель дозволяє ефективно вирішувати конфлікти в ІТ компаніях, сприяє покращенню комунікації та співпраці в команді, а також забезпечує швидкі результати та адаптується до специфіки Agile методології розробки.

Для ІТ компаній буде дуже доречним сервіс медіація за підпискою, коли компанія отримує сервіс медіації в пакеті. Один раз на рік робиться через простий

сайт купівля продукту з медіації. Це дуже просто, чим дорожче пакет, тим більше буде входити в нього годин роботи медіатора та послуг з медіації. Звичайно, питання, як це може виглядати? Ось дуже простий приклад, коли пропонується купити антивірус для комп'ютера, ми можемо вибрати на сайті продукт, який нам найбільше підходить, при необхідності, завжди можна докупити більш потужну версію.

(Рис 3.2.1) Приклад купівлі сервісів за підпискою. [Електронний ресурс 21]



(Рис 3.2.2) Другий приклад, коли ми купляємо підписку на цифрове телебачення Megogo сервіс. [Електронний ресурс 20]

| <b>MEGOGO</b>  | <b>Легка</b><br>99 грн/міс.   | <b>Оптимальна</b><br>199 грн/міс. | <b>Максимальна</b><br>299 грн/міс. | <b>Спорт</b><br>199 грн/міс.   | <b>Кіно+</b><br>129 грн/міс. |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|
| Кількість телеканалів  | <b>260</b>                    | <b>320</b>                        | <b>320</b>                         | <b>17</b>  | <b>60 М-каналів</b>          |
| Матчі Ліги чемпіонів і Ліги Європи                               | —                             | —                                 | ✓                                  | ✓  | —                            |
| Преміальні спортивні канали: MEGOGO Футбол HD, MEGOGO ГОНГ       | —                             | —                                 | ✓                                  | ✓  | —                            |
| Дві фільмові прем'єри за 1 грн щомісяця                          | —                             | —                                 | ✓                                  | —  | —                            |
| Преміальна колекція кіно Disney                                  | —                             | ✓                                 | ✓                                  | —  | ✓                            |
| Преміальна колекція кіно Paramount+                              | —                             | ✓                                 | ✓                                  | —  | —                            |
| Понад 16 000 аудіокниг і тисячі подкастів у мобільному додатку   | ✓                             | ✓                                 | ✓                                  | —  | ✓                            |
| Колекція фільмів, серіалів і мультфільмів у Full HD, HDR, 3D, 4K | ✓                             | ✓                                 | ✓                                  | ✓  | ✓                            |
| Спортивні канали: Setanta Sports+ HD, Viasat Sport HD            | ✓                             | ✓                                 | ✓                                  | ✓  | —                            |
| <b>«Paramount+»</b><br>69 грн/міс.                               | <b>«Start»</b><br>79 грн/міс. | <b>«More TV»</b><br>69 грн/міс.   | <b>«discovery+»</b><br>69 грн/міс. | <b>«Аудіогороскоп»</b><br>29 грн/міс.                                |                              |
| Брендовий контент  |                               |                                   |                                    | Щоденний гороскоп для кожного знаку зодіаку від команди MEGOGO Audio |                              |

Так само вибираємо, який нам більше всього до вподоби пакет, такий і купляємо, враховуючи наші потреби та бюджет, звичайно. Тому пропонувати медіацію за підпискою для ІТ компаній (і не тільки) більш ніж можливо. Бюджет створення сайту і його наповнення не великий, порядку 1-3К\$. Питання тільки в створенні якісної пакетної пропозиції. Звичайно, перший час пакети можуть бути максимально простими, а надалі ми будемо їх покращувати і робити максимально актуальними для нашої фокусної аудиторії.

Наша стратегія полягає в тому, що продукти і наш підхід до потенційних замовників процедури медіації має бути максимально зрозумілим для них, як споживачів в першу чергу. Просто прийти і запропонувати медіацію або консалтинг з вирішення конфліктів сьогодні вже не достатньо.

Люди не люблять витратити багато часу, пропозиція має бути максимально зрозумілою та лаконічною. Формат пропозиції має виглядати для ефективного сприйняття, як щось дуже схоже до того, що вони вже звикли використовувати в повсякденній роботі.

Підхід пакетної пропозиції за підпискою і Agile методологія в нашій комплексній пропозиції має всі шанси бути успішною. Пропоную розглянут и кілька пропозицій-макетів нижче на картинках.

(Рис 3.2.3) Приклад пропозиції Медіація за підпискою для ІТ компаній.

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|    |   |    |   |
| <br><br><br><br> | <p>медіації</p> <p>конфлікт консалтинг</p> <p>анті конфлікт тренінг</p> <p>конфлікт монітор</p> <p>для власників бізнесу</p> | <br><br><br><br> | <p>медіації</p> <p>конфлікт консалтинг</p> <p>анті конфлікт тренінг</p> <p>конфлікт монітор</p> <p>для власників бізнесу</p> |

Вартість підписки 6 500 \$

Вартість підписки 10 000 \$

Акція **3000\$** до 1-го квітня

Акція **\$5000** до 1-го квітня

Даний зразок, звичайно, не досконалий, але моє завдання, це показати концепцію самої пропозиції, як вона може виглядати. Саме головне, щоб замовник не витрачав багато часу на замовлення послуги. Потрібно, буквально, за один клік мати можливість купити дану послугу, як сервіс для ІТ компанії. Можливо не саме краще порівняння, але це має бути, як замовити піцу на обід, для програмістів, не складніше.

Тому вкрай важливо приділити увагу саме на подання пропозиції до цього сегменту ІТ ринку. Вони точно на це звернуть увагу. Звичайно, якщо виникнуть питання, з вами зв'яжуться і запитають, призначать відео дзвінок в Teams або ZOOM для отримання більшої інформації. Саме на ньому етапі потрібно буде згадати про Agile підхід, що ви будете всі процеси саме на цьому алгоритмі роботи. Почувши знайому методологію, замовнику буде простіше розуміти процедуру медіації, навіть, якщо ми з Вами розуміємо, що буквально адаптували її для кращого сприйняття замовником.

Підсумовуючи наведену вище інформацію, хочеться додати тільки коментар стосовно того, що розробники - це дійсно окрема спільнота, достукатися до сердець якої можливо тільки через інформаційні канали, які вона сприймає найкраще. Просто прийти з медіацією до власників чи керівників бізнесу буде не достатньо. Потрібно розуміти цінності цієї групи і робити впровадження медіації органічним для розробників.

Розробники програмного забезпечення найбільш ефективно сприймають інформацію через такі канали:

- 1) Офіційна документація: Розробники зазвичай впевнені й надійні в стислій, конкретній інформації, яка надається в офіційній документації. Найкраще медіатору одразу робити посилання на закон про медіацію, надати приклади відомих наукових робіт і практик з медіації.
- 2) Книги та видання: Велика кількість книг та видань присвячена медіації буде корисна при спілкуванні. Розробники шукають таку інформацію у вигляді книг, журналів, статей та інших видань для того, щоб підвищити свої знання та вдосконалити навички.
- 3) Блоги та відео-блоги: Багато розробників обговорюють свій досвід та будують спільноти в Інтернеті через блоги та відео-блоги. Це може бути чудовим джерелом інформації, особливо для нових рішень, таких як медіація.
- 4) Курси та онлайн платформи: Розробники також користуються навчальними курсами та онлайн платформами для поглибленого навчання та здобуття нових навичок. Тому запропонувати пройти короткі онлайн курси з медіації буде дуже доречним, особливо, якщо базовий курс буде безкоштовним.
- 5) Форуми та спільноти: Розробники активно взаємодіють один з одним на форумах та у спільнотах, де обговорюють нові рішення, розбирають проблеми та діляться знаннями. Тут буде надзвичайно корисно та ефективно залучити відомого в ІТ спільноті блогера, який дійсно буде цікавитися медіацією, її практичною частиною та зможе пояснити як переваги, так і недоліки даного методу.

вирішення конфліктів. Відверто кажучи, буде дуже важко медіатору увійти в цей сегмент ринку, не маючи свого особистого блогу і шанувальників з ІТ сфери.

Враховуючи ці безумовно важливі аспекти з тим, як медіатор буде завойовувати нових замовників з ІТ сфери, ми можемо будувати нашу подальшу стратегію роботи з розробниками програмного забезпечення.

Для знаходження підходу до продажу медіації та конфлікт консалтингу для компаній, які займаються програмуванням, ми можемо сформувавши логічний порядок роботи з цими компаніями.

- 1) Зрозуміти основні виклики та проблеми, з якими стикаються компанії, що займаються програмуванням. Наприклад, це можуть бути проблеми комунікації у команді, вирішення конфліктів або неконструктивні дискусії між розробниками. Ми вже багато про це писали в перших розділах роботи.
- 2) Надаємо перелік переваг медіації та конфлікт консалтингу. Показуємо, як ці послуги можуть вирішити конкретні проблеми компаній. Наприклад, ми можемо надати короткий огляд того, як консалтинг може поліпшити комунікацію, допомогти зв'язати команду розробників або вирішити конфліктні ситуації.
- 3) Запропонуємо безкоштовні консультації. У перший контакт з компанією можна запропонувати безкоштовну консультацію, під час якої ми зможемо більш детально обговорити проблеми компанії та розповісти про можливості вирішення цих проблем за допомогою медіації та консалтингу.
- 4) Використовуймо маркетингові інструменти. Для привернення уваги компаній, які займаються програмуванням, використовуйте маркетингові інструменти, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація та реклама. Створюйте цікавий та корисний контент, який може привернути увагу цільової аудиторії.
- 5) Будуємо партнерські відносини. Оскільки компанії, які займаються програмуванням, можуть входити в екосистему технологічних партнерів,

спробуйте співпрацювати з іншими компаніями, які вже працюють з цією цільовою аудиторією. Наприклад, спільні вебінари або посилання на вас на їх веб-сайтах можуть привернути увагу компаній.

- 6) Враховуємо індивідуальні потреби. Кожна компанія має свої унікальні виклики та потреби. Під час спілкування з компаніями, намагайтеся глибше зрозуміти їх проблеми та пропонувати індивідуальні рішення.
- 7) Запрошуємо по можливості референції та відгуки. Потенційним клієнтам буває корисно почути думки інших компаній, які вже скористалися вашими послугами. Чим більше референцій та позитивних відгуків, тим впевненіше будуть нові клієнти.

Пам'ятаємо, що кожна компанія неповторна, тому можливо знадобиться експериментувати та адаптувати ваш підхід до потреб клієнтів.

Другий тип ІТ компаній, який ми з розглядаємо в цій дипломній роботі це – системні інтегратори. Ми вже теж достатньо навели детальної інформації, про напрямок діяльності цих компаній, показали їх рейтинг в Україні. Для нас важливо також напрацювати зрозумілу стратегію роботи з цим сегментом ринку, до якого я особисто маю безпосереднє відношення. Нам необхідно показати стандартні підходи в роботі з цими компаніями для медіатора.

Саме цей сегмент ринку, суттєво не відрізняється від більшості комерційних компаній. В системних інтеграторах багато інженерного і проектного підходу. Вони не займаються програмуванням, як правило, а більш направлені на пошук рішень для замовників.

Ми вже розбирали, що для них притаманні так само внутрішні та зовнішні конфлікти. Саме внутрішні найбільш руйнівні для компаній з цього сегменту ІТ ринку. Тому наша стратегія роботи не буде сильно відрізнятися від звичайної комерційної компанії. Частково нам необхідно використати інструменти, які ми вказували для програмістів. Потрібно зайти в їх спільноту, бути на семінарах, які вони відвідують, заходити на їхній рівень комунікації. Так само медіація за

підпискою буде для них більш зрозумілою, ніж конфлікт консалтинг, чи класична медіація. Для роботи з системними інтеграторами можуть використовувати різні підходи для вирішення конфліктів. Медіатор може бути для цих компаній не тільки класичним медіатором.

Він може бути посередником в перемовинах. Наприклад, в конфлікті між двома системними інтеграторами допомогти в пошуку компромісних рішень шляхом спільної дискусії і посередництва.

Системні інтегратори можуть використовувати навички активного слухання, розуміння та гнучкості, щоб усунути розбіжності та знайти спільне рішення, яке задовольняє всіх сторін. Медіатор може допомагати, щоб всі сторони поступалися у певних аспектах, щоб досягти загального рішення. Системні інтегратори можуть працювати разом з іншими учасниками проекту, щоб знайти компроміси, забезпечити взаємно обґрунтовані рішення та досягти спільних цілей.

Освітній підхід виховання: цей підхід передбачає регулярну комунікацію і відкрите обговорення між учасниками конфлікту. Системні інтегратори можуть використовувати цей підхід, щоб виробити спільні правила і норми поведінки, покращити взаєморозуміння, зменшити непорозуміння та забезпечити плавний хід співпраці. Це неймовірно складно буде реалізувати, як перший крок впровадження медіації, але як наступний можливо.

Тобто, ми пропонуємо системним інтеграторам більш просту модель взаємодії, коли наш сервіс з вирішення конфліктів трансформується в дуже просту пропозицію. Ми тільки змінюємо пакет підписки для них на більш зрозумілий, де наші години послуг з медіацією будуть адаптовані саме під системних інтеграторів. Одразу запросити бути посередником можуть тільки в разі, якщо системний інтегратор довіряє цій людині, знайомий з нею довгий час. Якщо розглядати мене, як медіатора, то я можу бути посередником для частини

системних інтеграторів, з якими працюю багато років, для решти, не впевнений, що це буде актуально.

В першу чергу, пропоную спрямовувати максимум зусиль на освітню функцію, залучати і бути залученим в семінарах, які проходять саме для системних інтеграторів. Доносити їм переваги медіації і займатися роз'ясненням переваг медіації. Доцільно працювати з менеджерами з персоналу, пропонувати їм особисто з вами пройти безкоштовний курс навчання з медіації. Не потрібно боятися, що вони отримають знання та не звернуться до вас. Навпаки, саме через спілкування в навчальному процесі буде можливість сформувати довіру і бажання переконувати власників ІТ компаній змінювати підходи у вирішенні конфліктів. Запрошувати вас – як зовнішнього медіатора, посередника, чи конфлікт консультанта. Купувати медіацію за підпискою.

Необхідно створити умови, коли системні інтегратори, маючи кілька прикладів, зможуть бути одними з перших, хто впровадить медіацію в корпоративні документи та культуру вирішення конфліктів. Для цього ми робимо поступову роботу з довірою. Нам майже не можливо буде одразу продати медіацію без серйозної підтримки окремих представників ринку системної інтеграції. Чимало найкраще продуманих сценаріїв переговорів залишаються нереалізованими, бо майбутні перемовники витрачають час на те, щоб правильно визначити, що їм потрібно від іншої сторони і чому, і зовсім мало думають про невід'ємний елемент для початку будь-яких переговорів. [16. 112 с]

У мене є можливість отримати, цю підтримку і я маю певні надії, що зможу медіацію успішно поставити на першу сторінку в конфліктології. Ми можемо об'єднувати зусилля з різними міжнародними організаціями та донорами для популяризації медіації. Потрібно підготувати змістовне обґрунтування для допомоги в нашій роботі. Саме ця дипломна робота може виступати частково підготовчим матеріалом для такої роботи з донорами. Важливо зрозуміти, що медіація не просто надає унікальну можливість вирішення конфліктів в найменш болісний спосіб, вона має велике соціальне та суспільне значення для України.

Наш досвід зможуть використовувати в інших країнах і залучать наших медіаторів, як консультантів в міжнародні компанії. Для донорів важливо зрозуміти, як це може вплинути на ІТ сферу і, які позитивні зміни принести. Тому в першу чергу ми маємо фокусувати увагу, що в часи війни в Україні саме медіація може допомогти позитивно впливати на економіку і процвітання ІТ сфери. Стандартний підхід в роботі з системними інтеграторами має полягати в залученні інтеграторів до спільноти медіаторів, навчання базове з медіації, простий і зрозумілий пакет пропозиції з медіації і перебування в одній системі координат з точки зору спілкування і підтримку стосунків.

Особливу увагу потрібно надати саме вирішенню внутрішніх конфліктів, показати, як вони можуть бути вирішені за допомогою медіації. Головне, посіяти саму ідею в голови людей. Не набридати дзвінками і листами, а робити це без тиску, зацікавлювати інформацією на тематичних семінарах і заохочувати використовувати медіацію. Конфлікт - це різні види протидії, протиборства особистостей і груп з приводу неузгоджених значущих для них цілей, інтересів і ціннісних установок, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих протиріч. Можна почати з того, що надавати базові консультації, саме керівникам, залучити їх, якщо можливо звичайно, бути присутніми на медіації, щоб вони зрозуміли краще, що таке процес медіації. [18. 200 с]

Для медіатора в ІТ сфері потрібно пам'ятати, що цей бізнес не про космічні кораблі, він так само про людей і відносини. Все дуже просто с точки зору спілкування. В ІТ сфері, як правило, працюють виховані та інтелектуальні люди. Частково ж це порівняти з проектним інститутом. Кожен розуміє своє значення і роль, і конфлікти так само виникають між людьми. З точки зору зовнішніх конфліктів системні інтегратори не схильні до судових процесів. Вони більше поважають слово – компроміс. Для них важливо їх репутація на ринку і втрата часткова коштів має менше значення, ніж втрата репутації. Звичайно, є і негативні приклади, але вони становлять більше 10% від загальної кількості компаній на ринку системної інтеграції в Україні.

Хочу відмітити, що саме для цього сегменту ринку медіація буде найкращим рішенням, з мого особистого досвіду, для вирішення конфліктів.

### **3.3. Розробка рекомендацій по роботі з конфліктами для медіаторів в ІТ компаніях.**

Для власників ІТ компаній, як для компаній, які працюють в сфері написання програмного продукту, так і системних інтеграторів, про яких ми вже достатньо всього написали в попередніх розділах, не будуть суттєво відрізнятися.

Ми запропонуємо в цьому розділі універсальні дії та інструменти, які можна використати і, головне, можливо запропонувати медіатором для цієї категорії ІТ компаній.

Перший етап – це інтеграція процесу медіації: запропонувати можливість навчання співробітників основам медіації та включення їх у процес вирішення конфліктів. Це може сприяти будівництву ефективних і довгострокових рішень.

Ми, як медіатори можемо залучити бізнес школу КРОК, підготувати короткий навчальний курс для керівників та менеджерів з персоналу. На мій погляд достатньо 2-х днів. При чому оплата тільки тоді, якщо сподобалося в перший день і прийшли на другий. Це трохи маркетинг, але більшість людей заплатять завчасно і в повному обсязі. Потрібно дати можливість відчуття довіри з нашого боку, це безумовно формує додаткову довіру.

Вартість навчання має бути не високою, групи до 16 людей. 3000 тис грн з людини, не більше. Мета цього навчання, не стільки розказати про медіацію, скільки сфокусуватися на соціальній і поведінковій складовій людей.

Чудово підходить курси які можуть бути організовані на базі Університету КРОК. Потрібно залучати університет, на скільки це можливо, звичайно. Не треба намагатися продавати медіацію, це той продукт, який вимагає кілька крокового системного впровадження.

Керівники і менеджери з персоналу мають самі прийти до того, що без медіації далі взагалі ніяк. Але для цього ми маємо їх підготувати. Надати цікаву інформацію, яка розширить або доповнить їх життєвий досвід, включити в дискусію і палкі дебати, а не просто покаже презентації та імена супер розумних вчених і їх методів. Не хочу нікого ображати, але підхід має бути простим і зрозумілим.

Не стільки важливо, хто той метод вигидав, скільки, що цей метод нам дає. Більшість про прізвища відомих вчених не буде пам'ятати, майже через 15 хвилин після презентації. Запам'ятовуватимуть те, що буде для них цікаве, а цікаві нам в першу чергу не наші співробітники і їх конфлікти, а ми самі як люди.

Нам потрібно спочатку з собою розібратися і зрозуміти нашу особисту поведінку. На нашому курсі навчання, для мене особисто, це було найбільш цікавою частиною. Ловити свої емоції, відслідковувати емоції інших і робити висновки не на досвіді особистому, а на отриманих знаннях. Більшість керівників це зможуть оцінити найбільше.

Другий етап – це пропозиція для тих, хто пройде навчання базове з медіації. Запропонувати провести скринінг конфліктів в їх компанії, підготувати і провести анонімне опитування серед співробітників, провести відкриті та закриті зустрічі, плюс провести одноденний тренінг для персоналу на тему, чому люди різні і по різному сприймають інформацію, як полегшити комунікацію і зменшити конфлікти.

Додатково варто запропонувати програми розвитку навичок комунікації: навчити співробітників ефективному спілкуванню, слуханню та виявленню емоцій. Сервіс зі швидкого виявлення конфліктів: перевірте, чи встановлено в компанії механізми для швидкого виявлення потенційно конфліктних ситуацій. Це може включати анонімні опитування, системи зворотного зв'язку або регулярні обговорення проблем зі співробітниками. Це допоможе в роботі, вони будуть здатні краще розуміти один одного і вирішувати конфліктні ситуації.

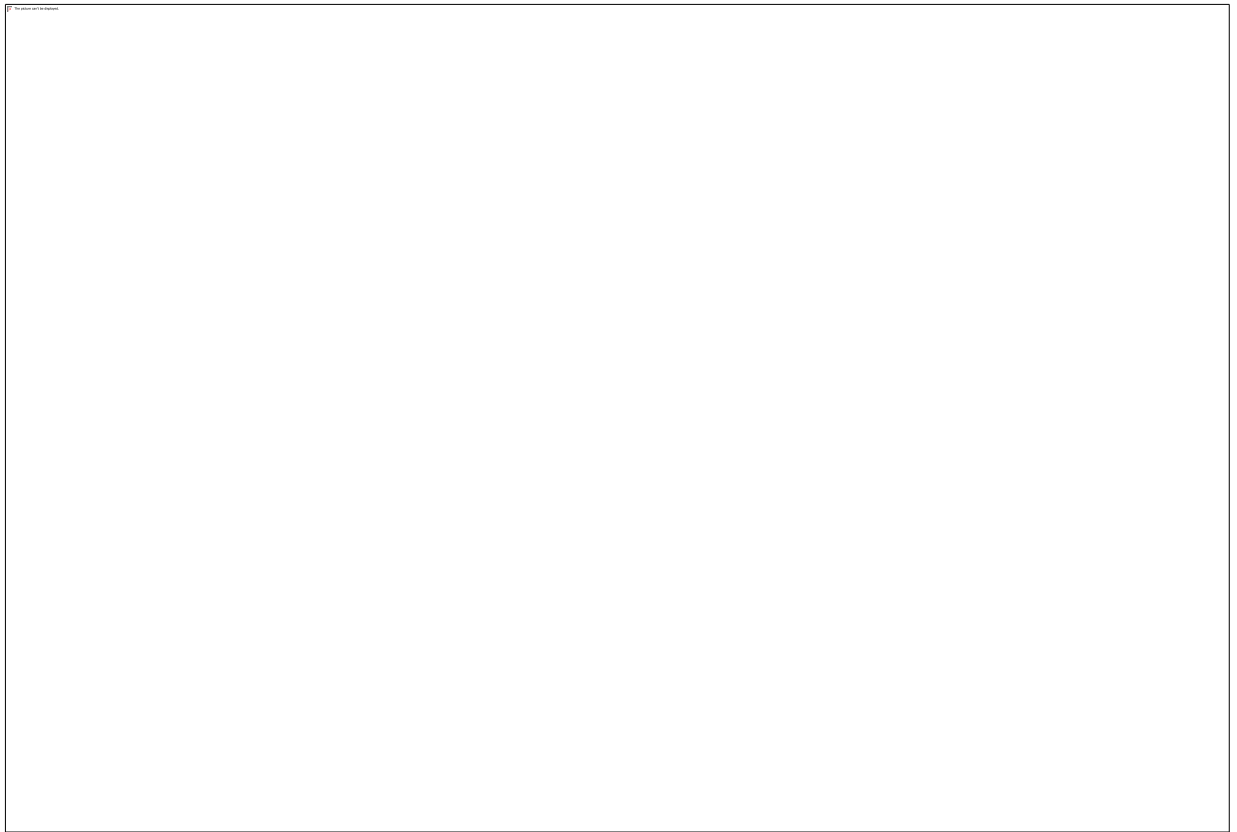
Ця пакетна пропозиція буде коштувати в залежності від розміру компаній. Як приклад, для компаній до 50 співробітників вартість буде не більше 30 тис грн. На цьому етапі ми не заробляємо, але цей підхід дасть можливість запропонувати медіацію за підпискою і підписати на рік договір на обслуговування компанії. Вартість також буде залежати від розміру компанії, в попередньому розділі ми наводили приклади такого сервісу.

Він абсолютно зрозумілий для ІТ сфери і людей, які в ній працюють, вони підуть на підписання такого договору значно простіше, а ніж ми прийдемо і будемо розказувати, як чудово ми можемо застосувати медіацію в ІТ сфері. Наш підхід до ІТ керівників дуже прозорий і простий, вони мають бачити і розуміти, що їм пропонують і, яку вигоду вони від того матимуть. Не потрібно складних презентацій, слайдів має бути до 5-ти, не більше. Майже, як захист диплому.

Третій етап – тісне співробітництво зі спеціалістами з управління конфліктами: при необхідності не соромтеся звертатися до професіоналів з управління конфліктами, які можуть надати рекомендації та підтримку у вирішенні складних ситуацій. Фактично ми маємо популяризувати медіацію і медіаторів. Не потрібно боятися конкуренції, навпаки створення ефективного інструменту, який допоможе ІТ керівникам швидко знаходити медіаторів, які їм потрібні, буде надзвичайно актуальним сервісом. Замовити послугу з медіації, чи конфлікт консалтингу має відбуватися швидко і просто в один клік.

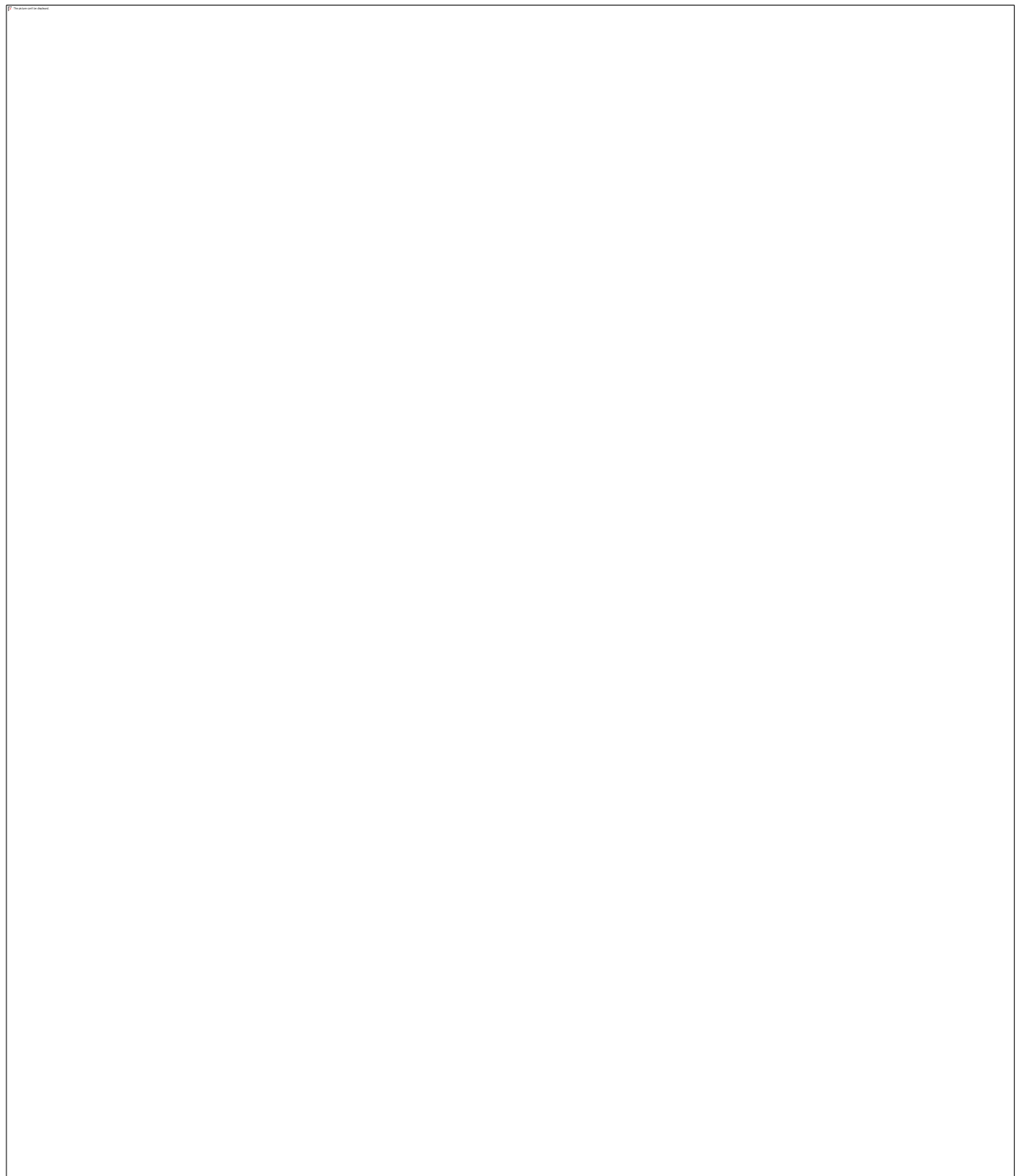
Саме для цього буде правильним створення порталу медіаторів, де буде конкретика за сегментами ринку і не потрібно буде видивлятися, а кого ж нам запросити в ІТ сферу, чи аграрний бізнес, хто має досвід і розуміння цього напрямку?

Так, сьогодні існує НАМУ (Національна Асоціація Медіаторів України) [Електронний ресурс 18] (Рис 3.3.1) НАМУ



Ми навіть можемо вибрати за типом конфлікту, та регіоном медіатора, але цього не достатньо для ІТ керівників. Нам потрібен портал, який буде продавати медіаторів та їх послуги.

[Електронний ресурс 19] (Рис 3.3.2) НАМУ



Багато чудових медіаторів. Але це більше схоже на інформацію про юристів та адвокатів, які працюють в певному регіоні. Нагадаю, що ІТ сфера не любить судові справи, вони схильні до компромісів, тому вважаю, що залучати професійних медіаторів-адвокатів потрібно буде тільки в надскладних випадках, дуже вибачаюсь перед своїми одногрупниками за таку пропозицію. Можливо використати приклад Добробуту з лікарями, напрямком їх роботи, досвідом і

відгуками, це може бути дуже короткий опис людини, але навіть краще це зробити в більш сучасному вигляді. Інвестиції в розробку такого порталу приблизно 200 тис грн. Але впевнений, вони можуть бути повернені за рахунок символічних платежів медіаторів. Так само портал за підпискою ми пропонуємо медіаторам, як послугу. Це окрема маркетингова стратегія і продукт, але він має бути частиною комплексного підходу з популяризації медіації. Кожен рік медіатор має оплатити участь на порталі (500 грн) та обов'язково оновити всі свої данні.

Четвертий етап – це вже, коли ми провели перші три етапи і змогли зайти в довіру до керівників ІТ компаній запропонувати розробити конфліктного кодексу компанії: створити набір правил, які допоможуть співробітникам уникнути та ефективно вирішувати конфлікти. Це може включати прийняття зобов'язання професійної поведінки, залишення особистих конфліктів поза межами роботи та полегшення ефективної комунікації.

Цей документ будуть підписувати всі співробітники і він має за мету показати, яким чином правильно вирішувати конфлікти в цій компанії. Більш того, якщо в майбутньому конфлікт виникне, керівник буде мати можливість використати цей документ. Тому, якраз в цьому документі ми будемо залучати юриста для його створення і написання. Вартість такої послуги буде від 5000 тис гривень. Залежить від складності документу та його обсягу з врахуванням побажань керівника ІТ компанії.

Додатково до цього документу, окремою послугою ми пропонуємо пройти власникам більш глибокого курсу в БШ Крок з медіації. Якщо вони не можуть виділити стільки часу, то можлива розробка тренінгу з лідерства.

Приклад лідера: власник компанії повинен виступати як приклад конструктивного управління конфліктами. Вони повинні спонукати до співпраці та підтримувати культуру відкритого спілкування та розуміння.

Для менеджерів з персоналу це окрема пропозиція по курсу розбудови командного духу: створіть програму командних заходів, тренінгів та спільних проектів, які сприяють зміцненню взаєморозуміння та співпраці між співробітниками. Ми можемо надавати консалтинг і працювати з погодинно оплатою в таких проектах. Хочу окремо додати до цього пункту пропозицію до співробітників компанії, не тільки керівників. Багато компаній мають бюджети на розвиток персоналу, тому пропозиція підвищення знань та навичок з ефективного управління та розвитку співробітників: забезпечить співробітникам можливість пройти тренінги зі спілкування, конфліктного менеджменту та обговорення проблем. Це допоможе підвищити їх навички та підготувати їх до ефективного вирішення конфліктів. Керівники компаній вже розуміють, що таке медіація, тепер ми можемо переходити на рівень співробітників, саме через пропозицію окремих тренінгів. Тренінг на два дні, групи до 20 людей, вартість від 50 тис гривень.

П'ятий етап – це вже вершина роботи з замовником, коли ми отримали довгоочікувану довіру, навчили персонал основам медіації, продали медіацію за підпискою, навчання чи окремі сервіси. Головне зараз на цьому не зупинятися, а вийти на фінальний рівень взаємодії. Ми маємо спробувати створити атмосферу відкритої та довірчої культури: запропонувати керівникам компаній розробити підходи, які спонукатимуть співробітників до відкритого висловлювання своїх думок та без страху відстоювати свої права.

Це абсолютно інший вимір співпраці, фактично ми переходимо на рівень не просто консультантів і медіаторів, ми отримаємо можливість стати бізнес партнерами. Медіація – це чудовий інструмент, який допоможе нам кардинально змінювати корпоративну культуру в компаніях. Приносити цінності в бізнес середовище, а не просто продавати наш консалтинг, чи послуги.

Фактично, за допомогою медіації ми можемо розробити з часом стандарти корпоративної культури поведіння в конфліктах, а головне їх вирішення через адаптований процес медіації для кожного підприємства. Більш того, частково

реалізувати цю послугу через штучний інтелект і спеціально створену програму. Головне в цій ситуації збирати і консолідувати дані стосовно різних конфліктів. Чудовим інструментом може бути портал, про який ми писали для медіаторів. У будь якій компанії слід прагнути швидкого та повного вирішення конфліктів, в іншому випадку вони можуть стати перманентними. Велике значення при цьому має створення сприятливої атмосфери праці, доброзичливих стосунків у колективі. [19. 91 с]

Крім свого профілю, медіатори мають вносити кейси, які вони проводили, безумовно з дотриманням конфіденційної. Основна мета, це збір даних. Має бути чіткий алгоритм внесення даних, щоб надалі штучний інтелект міг розробити шаблони для різних типів конфліктів та компаній. Ці шаблони будуть в нагоді, як в процесах медіації і, коли ми будемо розробляти корпоративну культуру, і стратегію. Фактично, в перспективі, це база даних перетвориться на сервіс для медіаторів. Для створення додатку-помічника для медіаторів нам будуть потрібні наступні дані:

- звукові записи або тексти з реальних медіаційних сесій: Ці дані можуть використовуватися для аналізу і розуміння типових проблем, питань і ситуацій, що виникають під час процесу медіації.
- навчальна інформація про медіаційні процедури та техніки: Це можуть бути дані зі статей, книг, публікацій, законодавства та інших джерел, які пояснюють основні принципи, методи та рекомендації щодо проведення медіації.
- аналітичні дані про результати медіаційних сесій: Ці дані можуть містити інформацію про успішне врегулювання конфліктів, методи, які привели до успіху та ситуації, де медіація не була успішною. Ці дані можуть допомогти розробити кращі стратегії та підходи до проведення медіації.
- дані про культурні, соціальні та правові аспекти: Такі дані можуть включати інформацію про різні культури, правила та норми поведінки, які

впливають на процес медіації. Вони дозволять краще розуміти потреби та очікування різних сторін конфлікту.

- дані про психологічні аспекти: Передбачається, що ми можемо використовувати дані про психологію спілкування, невербальну поведінку, емоційний стан та інші аспекти, що впливають на поведінку та реакції конфліктуючих сторін. Це може допомогти створити додаток, який краще розуміє потреби і стан конфліктуючих сторін під час медіації.

Ці дані допоможуть програмістам розробити алгоритми, що базуються на попередньому досвіді та знаннях. Отже, повертаючись до бізнес партнерства і нашої більш плідної роботи з ІТ компаніями, ми можемо, маючи інформацію і певний набір даних, запропонувати оцінювання та визнання: встановіть систему оцінювання та визнання, яка враховуватиме здатність співробітника ефективно вирішувати конфлікти. Буде розумно відзначити прогрес у цій сфері та надати можливості для розвитку. Ті співробітники, які зможуть прийняти медіацію за основу в вирішенні конфліктів, мають стати нашими амбасадорами в цих компаніях.

Це значно зменшить наше навантаження в наступні роки і відповідно витрати. Ми зможемо сфокусуватися тільки на стратегічних аспектах роботи, саме ці співробітники будуть нашою сигналізацією в середині компаній, щодо потенційних конфліктів. Ми зможемо більшості з них не дати можливості зайти надто далеко. Хоча тут теж маємо бути обережними та іноді не зайвим буде нагадати керівникам, що конфлікти таки існують. Наше значення і важливість, певний піар, має безумовно бути. Особливо в періоди перед продовженням контракту, чи підписки.

Ці достатньо прості рекомендації допоможуть медіаторам бути успішними в роботі з ІТ компаніями, як мінімум з розробниками програмних продуктів та системними інтеграторами. Частина рекомендацій направлена на поліпшення візуалізації медіаторів та впровадження додаткових інструментів, які

допоможуть не тільки в роботі з ІТ сферою. Підходи з продажу медіації будуть актуальні для більшості інших бізнесів в Україні. Можливо ми не відкрили чогось супер геніального, мої пропозиції максимально прості і можливі для впровадження та виконання в короткі строки. Звичайно, вони потребують певної фінансової підтримки, але не критичної. В завершення своєї дипломної роботи хотів би наголосити, що безумовно, використовую свій особистий досвід, як основу, але знання набуті в процесі навчання допомогли його трансформувати в пропозицію. Цінність якої полягає в простоті для сприйняття і реалістичності. Найбільш складно буде зробити перші кроки на цьому шляху, але результат може перевершити будь які очікування в кращу сторону.

Ми продовжуємо наголошувати прості речі, що медіація має прийти до людей еволюційно, необхідно її використовувати в бізнесі на 100%. Ці знання, як алхімія, не для всіх, але вони можуть стати для більшості найпростішим інструментом. Наше завдання як медіаторів - поширювати ці знання, не давати їм зникнути, в першу чергу, в самих нас. Все відбувається не просто так в житті і, якщо ми пройшли навчання, отримали знання, певно вони потрібні людям.

#### **3.4. Висновки до третього розділу**

В третьому розділі ми детально пройшли по підходам та методам вирішення конфліктів в ІТ компанії. В першу чергу розглянули дві категорії компаній, це розробники програмного забезпечення та системні інтегратори. Нами було дослідженні зрозумілі для цього сегменту бізнесу канали комунікації. До розробників ми визначили підхід Аджайл, по якому вони працюють найбільше. Для системних інтеграторів більше дотичний звичайний комерційний підхід. Мною були запропоновані конкретні пропозиції, такі як медіація за підпискою. Додані приклади, як це може виглядати і наведені порівняння, які вже існують на ринку. Детально описано сам підхід в роботі з кожною групою компаній. В самих рекомендаціях, крок за кроком, деталізовано, яким чином проводити роботу з замовниками. Що іде на першому та наступних етапах. Фактично показана трансформація в сприйнятті підходу медіації для вирішення конфліктів,

вона формалізована не просто, як альтернативний метод, до судового, а як фактично інструмент для фундаментальної перебудови компаній з середини. Починаючи з пропозиції консалтингу і закінчуючи написанням стратегії та політики компанії. Зміни відношення до конфліктів, як на рівні власників компанії, так і на рівні співробітників. Запропонований простий і зрозумілий алгоритм побудови бізнес відносин з представниками ІТ сфери України. Мною було зазначено, які саме поліпшення необхідно провести з інформацією про медіаторів. Про необхідність сегментації за досвідом в різних бізнес сферах і фактично створення не просто бази даних, а робочого інструменту. Цей ресурс можна використовувати, як для медіаторів, так і адаптувати під замовників при необхідності, доопрацювання програми (фактично онлайн додатку). В завершенні моєї роботи ми вийшли на розуміння необхідності побудови платформи спілкування між замовниками з ІТ сфери та медіаторами.

### **Висновки.**

1. В даній дипломній роботі було вивчені теоретичні аспекти основних принципів та підходів в медіації, а також їх застосування в ІТ сфері. Було детально досліджено питання застосування медіації, як ефективного інструменту вирішення конфліктів в ІТ сфері. До написання даної роботи по цьому питанню не проводилось глибокого аналізу, особливо в рамках України. В роботі ми детально проаналізували питання сегментації ІТ сфери. Дослідили, яким чином медіація може ефективно використовуватися в ІТ сфері України для вирішення конфліктів. Розкрили питання історичного і теоретичного характеру. Навели приклади, яким чином вирішувалися конфлікти в стародавній Греції, чи в Князівські часи (жереб, поєдинок, випробування водою). В ті часи ще не було ІТ, але деякі підходи у вирішенні конфліктів актуальні і сьогодні. В першому розділі детально розкрили питання про суть поняття ІТ сфери. Фактично, завдяки відкритим джерелам інформації ми прийшли до висновку, що ІТ сьогодні повністю інтегроване в повсякденне життя і нам важко його уявити без пристроїв і додатків, якими ми користуємося повсякчас. Також ми визначили фактичне

тлумачення поняття ІТ: ІТ сфера (інформаційно-технологічна сфера) - це галузь, яка включає в себе розробку, впровадження та управління комп'ютерними системами і програмними продуктами, обробку та передачу інформації, розробку та підтримку мереж зв'язку, а також розвиток та застосування нових технологій в цих областях. [20, Електронний ресурс 2]. ІТ сфера є динамічною та швидкозростаючою і вона впливає на всі сфери життя, включаючи бізнес, освіту, медицину, комунікації, науку та багато інших. Окремо і дуже детально розглянули вплив і перспективи застосування штучного інтелекту, який потенційно може частково замінити навіть медіаторів в майбутньому. А в деяких сценаріях змінити хід історії і розвиток людства, створити нову реальність всесвіту. Розкрили питання сингулярності. Технологічна сингулярність - це момент в історії людства, коли науково-технічний прогрес стане настільки швидким і складним, що виявиться недоступним для розуміння людським інтелектом. [Електронний ресурс 16]. Але також очікується значне стрибкоподібне збільшення можливостей людського мозку та тіла за рахунок розвитку біоінженерії, медицини, інженерії та виробництва.

2. Вивчили міжнародний досвід використання медіації в ІТ сфері.

Дослідили вирішення конфліктів в ІТ сфері на конкретних прикладах успішного застосування медіації в індустрії. Відомий кейс між Apple та Samsung, коли компанії в 2011 році вийшли з судового процесу і вирішили конфлікт з прав на інтелектуальну власність через медіацію, інший приклад між Google та ITA Software у 2010, так само вирішили бізнес конфлікт через медіацію. Нами наведені кілька дуже відомих кейсів з відкритих джерел.

3. Проаналізували українські ІТ компанії з огляду на їх підходи до вирішення конфліктів. В цьому питанні було проведено найбільше роботи. Доведено, що конфлікти в ІТ не відрізняються суттєво від загально бізнесових конфліктів, але мають свою особливу специфіку. Запропоновано кілька медіаційних кейсів, з мого особистого досвіду, проведення переговорів. Конфлікти в інформаційній технології (ІТ) мають свої особливості в порівнянні з конфліктами в інших бізнес-

сферах. В другому розділі наведені статистичні данні стосовно розміру зовнішнього ІТ ринку України. На 2022 рік він складав \$7,1 млрд, який був майже повністю сформований розробниками програмних продуктів та \$715 мільйонів внутрішній ІТ ринок системної інтеграції.

4. Виявили особливості конфліктів в ІТ сфері. Було проведено дослідження серед саме компаній - системних інтеграторів, стосовно конфліктів, які у них виникають, як вони їх вирішують і, головне, яким чином ці конфлікти впливають на компанії. Системні інтегратори це - ІТ компанії, які фокусуються на побудові ІТ інфраструктурі підприємств. Вони займаються об'єднанням різних програмних продуктів, апаратних засобів, мереж та інших технологій в єдину функціональну інформаційну систему, що допомагає підприємствам поліпшувати ефективність роботи, автоматизувати бізнес-процеси та оптимізувати використання ресурсів.

В роботі були використані наукові методи, такі як аналіз літературних джерел, спостереження, опитування, аналіз статистичних даних та інші. В дослідженні було визначено, що системні інтегратори мали конфлікти за минулі два роки, а саме 77% компаній. Більшість з них вважає, що конфліктів можна було уникнути. Крім того 67% вважає, що через конфлікт, вони втратили ресурси, прибуток та час, а 45% готові використовувати для вирішення конфліктів медіаторів вже сьогодні.

Фактично, дослідження доводить, що вже сьогодні можливо застосування медіації в ІТ сфері. Керівники компаній, серед яких проводили опитування, вважають такий альтернативний метод вирішення конфліктів актуальним та сучасним. Мета дослідження була довести, що медіація може бути ефективним засобом вирішення конфліктів в ІТ сфері, направленим на створення сприятливої робочої атмосфери і підвищення ефективності бізнесу.

5. Провели аналіз типових конфліктів, які можуть виникати між співробітниками, клієнтами та іншими учасниками, дослідити їх причини та підходи до їх вирішення. Визначені причини та підготовлені підходи до їх

вирішення. В дипломній роботі розроблені методи врегулювання конфліктів, адаптовані саме під специфіку ІТ сфери України. Саме в третьому розділі фактично запропоновані практичні рекомендації щодо впровадження медіації в ІТ сфері. Так для розробників (ПЗ) пропонується адаптувати процес медіації до ідеї та принципів Agile. Цей метод абсолютно зрозумілий для всіх розробників і він буде сприйнятий дуже природньо в роботі для колективу. Фактично, це спосіб сприйняття інформації та філософія ІТ, якій відповідає сукупність підходів.

Ці підходи в багатьох питаннях перетинаються з медіацією. Застосування Agile технік для вирішення конфліктів сприяє швидкому й інтерактивному розвитку, тому в ній можуть бути вбудовані техніки вирішення конфліктів, які стимулюють співпрацю та залучення всіх учасників. Один з прикладів - "Fishbowl" сесії, де учасники з конфліктуючих сторін обговорюють свої погляди в присутності інших учасників, що сприяє виявленню спільних точок зору та пошуку компромісу.

Пропонується застосувати для ІТ компаній підхід, як сервіс медіації за підпискою, коли компанія отримує сервіс медіації в певному комплексному пакеті послуг на рік. Даний підхід буде зрозумілий розробникам та системним інтеграторам, бо ми пропонуємо його за моделлю, з якою вони постійно працюють.

Можу визначити це, як чудову бізнес ідею та мною наведені буквально приклади, як може виглядати пропозиція медіації за підпискою. Для системних інтеграторів пропонується більш проста модель взаємодії, коли наш сервіс з вирішення конфліктів трансформується в дуже просту пропозицію. Ми тільки змінюємо пакет сервісів з медіації для них і адаптуємо під їх формат роботи.

6. Підготували адаптовані під ІТ ринок пропозиції з впровадження медіації та розробити рекомендації щодо впровадження медіаційних методів в ІТ сфері.

Фінальна частина диплому – це фактично короткий бізнес план для медіаторів, які визначають для себе ІТ сферу, як пріоритетну. Запропоновано на розгляд п'ять кроків входження в ІТ компанію з послугами медіації. Перший – це фактично навчання основам медіації. Другий - це пакетна пропозиція, де ми можемо запропонувати багато підпунктів, таких як, зовнішній медіатор, сервісу

зі швидкого виявлення потенційних конфліктів і багато іншого. Третій етап - це формування в ІТ компанії наших прибічників та залучення колег медіаторів за необхідністю. Четвертий – це допомога в написанні, чи покращенні політик компаній, кодексу та етики, які будуть спрямовані на зменшення конфліктності. П'ятий етап - це фактично бізнес-партнерство, коли ми занурюємося в роботу компанії та надаємо максимально час на її трансформацію з використання медіації.

Медіація є саме тим інструментом, який може допомогти вирішити конфлікти в ІТ сфері з мінімальними втратами: як часовими, так і матеріальними.

Отже, дане дослідження з медіації в ІТ сфері має велику актуальність, воно допомагає зрозуміти, яким чином можливо попередити та успішно вирішити конфлікти в ІТ сфері. Залучити професійних та починаючих медіаторів до цього важкого і в той же час цікавого процесу. Покращити роботу ІТ компаній і одночасно популяризувати медіації в суспільстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон “Про медіацію” (№3504), який визначає правові засади та порядок проведення медіації (процедури позасудового врегулювання) в Україні.  
[https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA014649](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014649)
2. Ірина Коваленко, Адвокат, АО "Кравець і партнери" Медіація в сучасному світі та перспективи її розвитку в Україні, 2021. 34 с.
3. Авторський колектив. Медіація у професійній діяльності юриста.  
[https://sk.ua/wp-content/uploads/2020/02/8.3\\_mediatsiya-v-trudovikh-vidnosinakh.pdf](https://sk.ua/wp-content/uploads/2020/02/8.3_mediatsiya-v-trudovikh-vidnosinakh.pdf)
4. Джеймс Баррат: Останній винахід людства. Альпіна нон-фікшн 2015. 234 с.
5. Теодор Моммзен «Історія Риму» — одна з фундаментальних праць відомого німецького історика Теодора Моммзена, 2023. 259 с.
6. Олена Русіна. Україна: хронологія розвитку. Від Батисевої навали до Люблинської унії, 2017. 449 с.
7. Тарасова А. Медіація як інструмент корпоративного управління. 2022.  
<https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>
8. Robert Coulson, Business Mediation: What You Need to Know. Amer Arbitration Assn 1987. 56 с.
9. Фінансовий клуб 31 січня 2023 <https://finclub.net/ua/news/itindustriia-pry nesla-ekonomitsi-ukrainy-torik-usd7-34-mlrd-hrn.html>
10. Дар’я Александренко. Психологія конфлікту: як підтримувати стосунки із людьми під час війни <https://life.rayon.in.ua/topics/555567-psikhologiya-konfliktu-yak-pidtrimuvati-stosunki-iz-lyudmi-pid-chas-viyni#subscribe>

11. Данченко О.Б. Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Монографія. Черкаси, 2019. 282 с.
12. Rosenberg M. Speak Peace in a World of Conflict: What You Say Next Will Change Your World. Puddle Dancer Press, 2005. 240 p.
13. Альтернативні способи вирішення спорів: навчальний посібник/ М. Я. Біляк [та ін.]; за зав. ред. Ю. Д. Притики. Харків: Право, 2019. 264 с.
14. Гоулман Д., Маккі Е., Бояцис Р. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
15. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2019. 304 с
16. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягти максимуму в будь-яких переговорах. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 112 с.
17. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами: навчальний посібник. 2-ге вид., доповнен. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 192 с.
18. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 200 с
19. Медіація. UA: колективна монографія/ Бізнес Школа "КРОК"; ред.: О. Карпова, О. Сєдашова. Київ: Університет "КРОК", 2021. 91
20. The Phoenix Project. A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win  
Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд, 2018. 244
21. [Електронний ресурс 1] <https://uk.wikipedia.org>
22. [Електронний ресурс 2] <https://ode.dcz.gov.ua/publikaciya/shcho-take-sfera-it>
23. [Електронний ресурс 3] <https://uk.wikipedia.org/wiki>
24. [Електронний ресурс 4] <https://vctr.media/ua/korporativni-vijni-apple-145958/>

25. [Электронный ресурс 5] <https://www.bbc.com/russian/news-50656016>
26. [Электронный ресурс 6] <https://forbes.ua/news/sheril-sendberg-zalishae-radu-direktoriv-meta-kolishnya-prava-ruka-tsukerberga-rozrivae-zvyazki-iz-kompanieyu-18012024-18591>
27. [Электронный ресурс 7] <https://forbes.ua/company/u-tesla-bulo-pyat-zasnovnikiv-chomu-tilki-dvoe-z-nikh-spravdi-rozbagatili-12112021-2770>
28. [Электронный ресурс 8-15] [UA Budget 2023 \(3.11.22\)](#)
29. [Электронный ресурс 8-15] [Dragon Capital forecast 2023 \(23.11.22\)](#)
30. [Электронный ресурс 8-15] [IMF forecast 2023 \(23.11.22\)](#)
31. [Электронный ресурс 8-15] [ICU forecast 2023 \(25.11.22\)](#)
32. [Электронный ресурс 8-15] [Oxford Economics forecast 2023 \(1.12.22\)](#)
33. [Электронный ресурс 8-15] [The World Bank forecast 2023 \(10.01.23\)](#)
34. [Электронный ресурс 8-15] [NBU forecast 2023 \(26.01.23\)](#)
35. [Электронный ресурс 8-15] [EBRD forecast 2023 \(16.02.23\)](#)
36. [Электронный ресурс 16] <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>
37. [Электронный ресурс 17] <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/>
38. [Электронный ресурс 18] <https://namu.com.ua/ua/>
39. [Электронный ресурс 19] <https://namu.com.ua/ua/members/>
40. [Электронный ресурс 20] <https://megogo.net/ua>
41. [Электронный ресурс 21] <https://www.mcafee.com/en-gb/identity-theft/protection.html>
42. [Электронный ресурс 22] <https://sib.com.ua/index.html>
43. [Электронный ресурс 23] <https://dou.ua/lenta/news/25-companies-you-control/>

*Додаток А*

## **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.

Зробувач

(підпис) \_\_\_\_\_  
Казанцев Микола Юрійович