

УДК 005.95:174:808:005.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-325-333

БАЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Наталія Калініна¹, Максим Оліферовський²

¹К.ф.н., доцент, магістр медіації та вирішення конфліктів, MBA, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: kalininanv@krok.edu.ua

²Аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, магістр медіації та вирішення конфліктів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oliferovskiyimv@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

BASIC TOOLS FOR RESOLVING CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

Nataliia Kalinina¹, Maxym Oliferovski²

¹PhD (Phylology), associated Professor, Master of Mediation and Conflict Resolution, MBA, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kalininanv@krok.edu.ua

²Postgraduate student of the Management and Innovation Department, Master of Mediation and Conflict Resolution, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oliferovskiyimv@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

Анотація. Стаття присвячена аналізу основних інструментів вирішення конфліктів в організаціях, таких як конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, із врахуванням їхньої ефективності у сучасних умовах. Автори акцентують увагу на важливості цих методів для забезпечення стабільності та ефективності корпоративного середовища в Україні, особливо в умовах соціальної напруженості, викликаній війною. Розглядається системний підхід конфлікт-менеджменту, який передбачає превентивні дії та довгострокове управління конфліктами, що дозволяє зменшити ризик їхньої ескалації. Визначено основні відмінності між конфлікт-менеджментом та вирішенням конфліктів, такі як орієнтація на превентивність, тривалість процесу та інтеграція в стратегію організації. Автори зазначають, що впровадження конфлікт-менеджменту є доцільним для середніх і великих організацій, тоді як для малих підприємств рекомендується навчання основним навичкам управління конфліктами. Окремий розділ присвячений переговорам як інструменту вирішення конфліктів. У статті розглядаються переваги цього методу, зокрема економія ресурсів, гнучкість та можливість досягнення сценарію "win-win". Зазначено ключові принципи, які забезпечують успіх переговорів, а також надано практичні рекомендації щодо їх ефективного використання. Медіація розглядається як альтернативний, позасудовий спосіб врегулювання конфліктів. Описано переваги цього підходу, зокрема конфіденційність, неупередженість, добровільність та спрямованість на розв'язання проблеми. Зазначено, що медіація дозволяє зберегти партнерські відносини та покращити психологічний клімат у колективі, однак потребує залучення кваліфікованих медіаторів. Наукова новизна статті полягає у структурованому аналізі трьох інструментів вирішення конфліктів та демонстрації їхньої взаємодоповнюваності. Автори наголошують на необхідності інтегрованого підходу, що охоплює всі три методи, для мінімізації конфліктів і покращення ефективності роботи організації. Висловлюється потреба у подальших дослідженнях для адаптації зазначених інструментів до специфіки українського бізнес-середовища.

Ключові слова: вирішення конфліктів, інструменти управління, конфлікт-менеджмент, переговори, медіація, організації, менеджмент.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 15

Abstract. The article is devoted to the analysis of the main tools for resolving conflicts in organizations, such as conflict management, negotiation and mediation, taking into account their effectiveness in modern conditions. The authors focus on the importance of these methods to ensure the stability and efficiency of the corporate environment in Ukraine, especially in the context of social tensions caused by the war. A systematic approach to conflict management is considered, which provides for preventive actions and long-term management of conflicts, which reduces the risk of their escalation. The main differences between conflict management and conflict resolution are identified, such as orientation towards prevention, process duration and integration into the organization's strategy. The authors note that the implementation of conflict management is appropriate for medium and large organizations, while for small enterprises, training in basic conflict management skills is recommended. A separate section is devoted to negotiations as a tool for resolving conflicts. The article discusses the advantages of this method, including resource savings, flexibility, and the possibility of achieving a win-win scenario. The key principles that ensure the success of the negotiations are indicated, as well as practical recommendations for their effective use are provided. Mediation is considered as an alternative, out-of-court way of resolving conflicts. The advantages of this approach are described, in particular, confidentiality, impartiality, voluntariness and focus on solving the problem. It is noted that mediation allows you to maintain partnerships and improve the psychological climate in the team but requires the involvement of qualified mediators. The scientific novelty of the article lies in the structured analysis of three tools for resolving conflicts and demonstrating their complementarity. The authors emphasize the need for an integrated approach, encompassing all three methods, to

minimize conflicts and improve the efficiency of organizations. The need for further research is expressed to adapt these tools to the specifics of the Ukrainian business environment.

Keywords: *conflict resolution, management tools, conflict management, negotiations, mediation, organizations, management.*

Formulas: *0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 15*

Постановка проблеми. Конфлікти в організаціях є неминучими і можуть як позитивно, так і негативно впливати на командну роботу та продуктивність праці. Якщо конфлікти не вирішуються належним чином, це може призвести до погіршення робочої атмосфери, зниження ефективності, підвищення стресу серед співробітників і збільшення плинності кадрів. Наразі, коли в Україні триває війна, рівень стресу та конфліктності в суспільстві є підвищеним. Це має безпосередній вплив на робочі процеси в організаціях. Таким чином, важливо усвідомити, які методи управління конфліктами є найбільш ефективними в організаційній діяльності в Україні сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конфліктами в організаціях досліджували як міжнародні, так і українські науковці, такі як Барон Р., Уоллс Д., Гловер М., Гришина Н., Ващенко І. та інші. Пак Н. та Юсковець І. вивчали вплив організаційної культури на ефективність управління конфліктами (Пак, 2024). Рахим М. досліджував зв'язок між конфліктами та ефективністю організації (Rahim, 2017). При цьому, практичні аспекти вирішення конфліктів в організаціях в сучасних умовах, включаючи специфіку пов'язану з війною, досліджені недостатньо та вимагають адаптацію традиційних методів та підходів до нових викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз основних інструментів вирішення конфліктів в організаціях, таких як конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, із визначенням їх ефективності в різних ситуаціях корпоративного життя. Стаття спрямована на надання практичних рекомендацій для менеджерів і працівників щодо розвитку навичок ефективного управління конфліктами в робочому

середовищі в умовах сучасних викликів в Україні.

Наукова новизна даної статті полягає в системному підході до інструментів вирішення конфліктів, а саме об'єднанні конфлікт менеджменту, переговорів та медіації у спільний контекст. В статті запропоновано структурований аналіз цих інструментів, показано де кожен із них є найбільш ефективним та в чому полягає їхня взаємодоповнюваність.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних організаціях конфлікти є складовою корпоративного життя, і їх ефективне вирішення є критично важливим для забезпечення стабільності та успішного розвитку компанії. В процесі управління конфліктами керівництво має доступ до різних інструментів, які дозволяють не лише вирішити суперечки, але й перетворити їх на можливість росту та покращення внутрішніх відносин. В цій статті буде розглянуто три основні інструменти вирішення конфліктів, які застосовуються в організаціях: конфлікт-менеджмент, переговори та медіація. Ми проаналізуємо переваги та недоліки кожного з них, а також запропонуємо приклади типових ситуацій, в яких їх використання є доцільним для організацій в Україні в сучасних умовах.

Чим саме відрізняється «конфлікт менеджмент» як інструмент від звичайного вирішення конфліктів? Поняття "конфлікт-менеджменту" та "вирішення конфліктів" стосовно організацій та компаній мають деякі спільні риси, але відрізняються за своїм змістом і підходом.

Вирішення конфліктів – це конкретний процес, спрямований на знаходження вирішення вже наявного конфлікту. Основна мета – зменшити напругу та досягти згоди між сторонами. Основними характеристиками вирішення конфліктів є:

- орієнтація на конкретну ситуацію: це короткострокова реакція на конкретний конфлікт, який вже виник;

- фокус на результаті: головне завдання – вирішити проблему та знизити напругу;

- тимчасовий процес: не обов'язково включає довготривалі стратегії управління конфліктами в майбутньому (Rahim, 2017).

У свою чергу, конфлікт-менеджмент – це системний підхід до управління конфліктами в організації. Він включає різні стратегії, інструменти та методи, які спрямовані на:

- передбачення конфліктів: рання ідентифікація потенційних конфліктів ще до їх виникнення;

- попередження: розробка політик і процедур, які допомагають мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів;

- управління конфліктами: використання методів контролю, направлення конфліктів у конструктивне

русло для забезпечення ефективної взаємодії в колективі;

- регулювання: постійне втручання та моніторинг для підтримки балансу між учасниками конфліктів (Дьяченко, 2021).

Основні характеристики конфлікт-менеджменту включають в себе:

- тривалий процес: включає постійний моніторинг та аналіз ситуації в організації;

- системний підхід: враховує всі етапи життєвого циклу конфлікту – від попередження до врегулювання;

- організаційна стратегія: інтегрований у загальну стратегію управління компанією, передбачає довгострокову роботу зі стосунками в колективі (Кузьменко, 2019).

Таким чином, можна підкреслити основні відмінності двох підходів – вирішення конфліктів та конфлікт менеджменту, які наведені в таблиці 1:

Табл. 1. Порівняння конфлікт-менеджменту та вирішення конфліктів за характеристиками

Характеристика	Конфлікт-менеджмент	Вирішення конфліктів
Мета	Систематичне управління конфліктами	Швидке вирішення конкретного конфлікту
Орієнтація	Превентивна, довготривала	Реактивна, зосереджена на конкретному випадку
Тривалість	Постійний процес	Тимчасовий, доки конфлікт не вирішено
Методи	Управління, моніторинг, попередження	Переговори, медіація, арбітраж
Вплив на організацію	Сприяє загальному зростанню ефективності	Вирішує проблему на момент конфлікту

Джерело: сформовано авторами

Отже, конфлікт-менеджмент є ширшим процесом, який включає попередження та управління конфліктами, тоді як вирішення конфліктів зосереджується на конкретному конфлікті та його негайному вирішенні (Кравченко, 2020).

Перевагою конфлікт менеджменту є можливість вплинути на конфлікт на ранній стадії та знизити ризик ескалації конфлікту. Це зменшує зусилля на його вирішення, які

доведеться витратити на пізніх стадіях розвитку конфлікту. В той же час, недоліком конфлікт менеджменту є його громіздкість та коштовність системи: виділення персоналу або додаткових функцій (як правило це HR-менеджер), впровадження певних політик та моніторинг їх виконання, тощо.

Як правило конфлікт менеджмент застосовується як інструмент у великих (більше 100 співробітників) та інколи в

організаціях середнього розміру (50-100 співробітників). Невеликі організації часто не мають достатньо ресурсів, щоб впроваджувати конфлікт менеджмент як системний інструмент. Для зниження кількості конфліктів, особливо в малих та середніх організаціях, доречно проводити навчання основам конфлікт менеджменту менеджерів вищої та середньої ланки. Це підвищить їх конфліктологічну компетенцію та буде сприяти попередженню та більш ефективному вирішенню конфліктів в організаціях (Bush, & Folger, 2020).

Далі, розглянемо наступний базовий інструмент вирішення конфліктів, а саме переговори. Для будь-якого розвитку потрібен поштовх – конкурентне прагнення переваги і перехід до нового рівня розвитку. Але для цього важливо розумно витратити ресурси. Так, компанії Coca-Cola, DuPont, Sony, IBM, Johnson & Johnson, General Motors, Deloitte, Shell, BP, Apple та Asters зробили вибір на користь ефективного використання часу та грошей для досягнення цілей бізнесу. Запобігання конфліктам та їх вирішення (у разі виникнення) є частиною ДНК цих компаній і розглядається не тільки як юридичний, але і як бізнес-імператив. Названі компанії зробили вибір на користь альтернативних способів вирішення спорів – ADR (Alternative Dispute Resolution), в центрі якого стоять переговори. Наприклад, компанія Google розробила просту «мантру», якої успішно дотримується: "Don't litigate, negotiate" ("Не судись, веди переговори", англ.).

Декілька років тому регулятори США та Європи звинуватили Google у зловживанні своїм доміантним становищем серед пошукових систем на ринку. Компанія Google, просуваючи свої послуги, такі як Google Shopping, у результатах пошуку опускала інформацію про продукти конкурентів нижче, що скорочувало відсоток їх потенційних споживачів. Відповідно до угоди, Google погодилася зарезервувати місце у верхній частині своїх європейських пошукових сторінок для конкурентів, щоб надавати

спеціалізовані результати пошуку для таких речей, як готельні номери, поряд із службами Google, які роблять те саме. Google вдалося уникнути офіційного поглибленого розслідування з боку регуляторів ЄС, що могло б призвести до штрафу в розмірі 10% від глобального річного доходу компанії, який на той момент становив 59,8 млрд доларів. Під час розслідування, яке тривало понад 3 роки, сторони наголосили, що вони хотіли уникнути формальної юридичної битви, посилаючись на те, що судовий розгляд зайняв би набагато років і не мав би такого негайного впливу.

Угода Google різко контрастує з десятирічною битвою Microsoft із Брюсселем. На відміну від Google, Microsoft потрапила в дорогу конфронтацію з європейськими антимонопольними органами, які оштрафували компанію-розробника програмного забезпечення на понад 2,5 мільярда доларів.

"Переговори працюють краще за конфронтацію", – сказав Герберт Ховенкамп, професор Університету Айови, фахівець з антимонопольного законодавства (Hovenkamp, 2016). Google була набагато більш гнучкою, ніж Microsoft, представляючи свої власні пропозиції щодо вирішення спору з ЄС. Отже, переговори можуть бути надзвичайно ефективним інструментом вирішення конфліктів. Пропонуємо три принципи, які допоможуть вигідно вирішити конфлікти і перетворити суперечки в компанії на угоди.

Перший принцип – це ефективне використання ресурсів. Необхідно вивчити можливість вдатися до переговорів, перш ніж звертатися до суду, оскільки це допоможе заощадити час. Гнучкість процесу забезпечує багатогранне рішення без кордонів, вироблене самими сторонами. Сторони керують процесом, виходячи з обумовлених правил взаємодії, на відміну від судового процесу, де суддя діє в рамках правил, описаних у процесуальних кодексах. Навіть у складному випадку суперечка може бути вирішена за лічені

місяці чи тижні, а судовий процес може тривати роки.

Другий принцип - це фокус на взаємну користь. Важливо зосередитись на інтересах, а не позиціях. Важливо визначити та висловити свої інтереси у суперечці, включаючи ті, які не є фінансовими, та закликати іншу сторону зробити те саме. За протидіючими позиціями стоять спільні та різні інтереси. Важливо зрозуміти свої інтереси та інтереси іншої сторони. Інтереси можна задовольнити різними шляхами.

Третій принцип - це контроль над тим, що відбувається. Самостійно контролювати ситуацію у процесі прийняття варіантів вирішення спору, а також захистити себе від "незручних" та нездійсненних рішень. У процесі перемовин сторони беруть безпосередню участь у виробленні та ухваленні рішення. Третя особа лише організовує переговори, у яких сторони самі шукають варіанти.

За визначенням, перемовини – це спір між двома або більше учасниками з метою досягти взаємовигідної угоди та/або вирішити конфлікт (Harvard Business Essentials, 2023). Але питання в тому, чи може бути культура перемовин в серці корпоративної культури певної організації? Щоб дати відповідь, розглянемо декілька причин, чому будь якій організації варто поставити в пріоритет навчання навичкам ведення переговорів.

Причина перша - побудова відносин. Уміння ефективно вести переговори викликає у клієнтів, співробітників та роботодавців позитивне відчуття поваги та професіоналізму. Якщо ви працюєте з проблемою чесно, формуючи сталі зв'язки з клієнтом та захищаючи взаємні вигоди в угоді, з вами буде намагатися працювати більше людей. Причина одна: ваше вміння ефективно спілкуватися, поважати інтереси та цінності опонента. Ніхто не хоче, щоб його сприймали як слабкого в переговорах, або як такого, що не вміє домовлятися.

Для будь-якого менеджера сьогодні важливо бути впевненим у вмінні вести переговори. Це особливо необхідно топ-

менеджерам, які мають зрозуміти, що їхня команда тільки виграє від того, що навчиться вирішувати конфліктні ситуації за допомогою навичок ведення ефективних переговорів. Маючи такі навички, людина може легко увійти у будь-яку справу, дискусію, обговорення, нетворкінг і вийти, здобувши максимальний результат для себе чи компанії. Це дозволяє бути більш професійним та переконливим у своїй справі. Володіння навичками перемовин – це особливий склад мислення, а знання як їх застосовувати, може дати величезний бонус у житті.

Причина друга - покращення комунікації. Вміння вести переговори – це не просто вміння гарно говорити. Це, перш за все, навички ґрунтовної підготовки, активного слухання, уміння розпізнавати певні сигнали опонента, вести торг, прораховувати баланс сил, і в цьому криється таємниця. Саме ці вміння дозволяють гостро відчувати силу та слабкість опонента, побачити суть проблеми та знайти її рішення (Ury, 2007).

Ставлення до переговорів як до взаємовигідного процесу, надання йому змістовності та розуміння інтересів сторін, уміння побудувати гнучку стратегію – все це надає сторонам переговорів величезної сили. Всі учасники переговорів, від клієнтів до колег, завжди високо цінують у людині вміння слухати та думати перед тим, як говорити.

Крім того, переговори вчать людей досягати результату, бути відвертими в тому, чого бажаєш досягти без будь-яких маніпуляцій. Биття головою об ворота ніколи не призводило до результату. Переговори – це технологія, що навчає лаконічно формулювати мету, а це заощадує час, енергію та гроші всіх учасників процесу (Ury, 2015).

Причина третя - вирішення конфліктів. Спір або суперечка можуть привести до втрачених або зіпсованих стосунків, розмежування в команді, створення токсичного середовища на робочому місці. Саме тому вміти відновити єдність за допомогою

структурованого, мирного обговорення проблеми є ключовим у бізнесовому середовищі.

Переговори є головним інструментом вирішення проблем під час конфлікту. Метою ефективних перемовин у нашому розумінні є врахування інтересів обох сторін та створення сценарію “win/win”. Шляхом коректної ідентифікації проблеми, визначення потреб клієнтів, співробітників або бізнесу, ви можете знайти найкраще вирішення, передбачити майбутні конфлікти та спланувати вчасне втручання у конфлікт.

Це може бути компроміс, співпраця або прийняття ситуації. Якщо CEO компанії, менеджер або тімлідер здатні вести ефективні перемовини, вони створюють живе, здорове середовище для розвитку успішного бізнесу, відмовившись від архаїчних авторитарних менеджерських практик із метою вирішення проблеми в самому її корінні.

Переговори як інструмент вирішення конфліктів дозволяє відкрито шукати інноваційні шляхи для подолання перешкод у процесі досягнення угоди. На відміну від ситуації, коли розмова закінчується із проявом першої ж негативної реакції опонента, ефективний переговорник може вдало застосувати техніку торгу, обговорення, відкритих запитань, зробити вдалу пропозицію. Це створює атмосферу відкритості, демонструє те, що ви цінуєте час та енергію опонента, шукаючи взаємовигідного вирішення проблеми разом із ним.

Отже, ми розглянули основні принципи переговорів, як інструменту вирішення конфліктів. Перевагами цього інструменту є економія ресурсів, гнучкість, адаптивність, можливість досягнення компромісу. В той же час недоліками є не контрольованість процесу та результату, можливість зайти у «глухий кут». Переговори можуть бути застосовані в організаціях будь якого типу (комерційних, некомерційних, державних) та розміру. Нижче пропонуємо декілька

конкретних шляхів, які допоможуть досягнути максимум при вирішенні конфлікту із застосуванням переговорів.

1. Готуватись до переговорів ретельно та мати структурований план ведення переговорів.

2. Разом зі своєю командою розробити детальну стратегію переговорів.

3. Під час переговорів уважно слухати і ставити ефективні запитання.

4. Знати свою роль у команді під час переговорів і думати перед тим, як говорити.

5. Бути гнучким, концентруватися на тому, що важливо для опонента.

6. Фокусуватися на обговоренні проблеми «тут і зараз».

7. Бути відкритим до пропозицій та орієнтованим на пошук рішення.

8. Перед тим, як буде досягнуто згоди, перевіряти, чи є вона взаємовигідною.

9. Практикувати навички переговорів скрізь: на роботі, в побуті, у суспільному житті.

10. Замовити для себе та своєї команди навчання з ефективних переговорів.

11. Спілкуватися з професіоналами в цій галузі, просити зворотній зв'язок із ними щодо підвищення рівня ваших навичок.

Таким чином, беручи за аксіому те, що переговори є одним із найефективніших інструментів комунікації в цілому та вирішення конфліктів зокрема у всіх сферах життя – бізнесі, політиці, побуті – вони мають стати однією з ключових компетенцій сучасного керівника. Іншими словами, переговори – це частина ДНК сильної корпоративної культури сучасної компанії, організації, закладу. Формування цієї компетенції залежить від свідомості топ-менеджменту, освіченості й розуміння важливості формування здорової, ненасильницької комунікації, що є ознакою сильної корпоративної культури.

Наступним базовим інструментом вирішення конфліктів є медіація. Медіація — це альтернативний, позасудовий спосіб

врегулювання суперечок за сприяння незалежного посередника — медіатора, який допомагає учасникам конфлікту знайти взаємовигідне рішення (Bush, & Folger, 2020). Цей інструмент застосовується при розгляді як комерційних спорів, конфліктних ситуацій, так і трудових спорів.

Як альтернативний спосіб вирішення спорів (ADR) в бізнес середовищі медіація має певні переваги перед судовим розглядом, а саме:

- медіатор — не адвокат, він не відстоює позицію жодної із сторін; посередник досліджує реальні інтереси обох сторін, на основі яких і може сформуватися прийнятне рішення для всіх учасників;

- процедура медіації займає менше часу, ніж судовий процес;

- витрати на виплату гонорару медіатору суттєво менші, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;

- завдяки корпоративній медіації збільшуються шанси зберегти партнерські відносини та подальшу можливість продовження співпраці сторін в рамках спільного бізнесу (Kolb, & Bartunek, 2018).

Головна перевага медіації перед іншими методами вирішення конфліктів - це застосування конструктивного підходу до переговорів, заснованого на принципі прийняття рішення «Win/Win» (з англ. «перемога/перемога»).

Медіація зорієнтована не на розвиток конфлікту (з'ясування, хто правий, а хто винний) або на виявлення сторони, яка виграла, а на спільний та конструктивний пошук рішення. Під час медіації працівники намагаються спільно знайти рішення проблеми, і в результаті воно, вірогідно, буде прийнятним для всіх. Медіатор робить усе можливе, щоб позиції та почуття, інтереси та потреби опонентів спочатку були висловлені, а потім почуті й зрозумілі сторонами (Fisher, & Ury, 2011). У медіації не може бути переможених, виграють обов'язково обидві сторони. Ця умова є базовою для даного підходу. Серед інших основних принципів медіації слід зазначити:

- неупередженість: медіатор повинен проводити медіацію неупереджено і справедливо. Медіатор повинен проводити медіацію тільки тих справ, в яких він може залишатися неупередженим і справедливим;

- конфіденційність: медіатор повинен забезпечити розумні очікування сторін відносно конфіденційності. Конфіденційність залежить від обставин медіації та будь-якої угоди, до якої прийдуть сторони. Медіатор не повинен розголошувати хід і результати медіації, якщо на це немає дозволу всіх сторін або якщо цього не вимагає Закон (Гладун, 2020);

- добровільність: процедура медіації є суто добровільною. Ніхто не може змусити сторони скористатися медіацією, або хоча б спробувати це зробити. Медіація – це добровільний процес, він заснований на прагненні сторін досягти чесною і справедливою угоди;

- активність опонентів: медіатор виконує тільки функцію модерації процесу, відповідальність за якість і швидкість прийняття рішень лежить на опонентах (Николенко, 2021).

- спрямованість на розв'язання проблеми: медіатор допомагає сторонам ідентифікувати та розв'язати основну проблему, що лежить в основі конфлікту;

- спільне рішення: рішення приймається сторонами конфлікту, а не медіатором. Це робить рішення більш прийнятним для всіх сторін.

Під час проведення процедури медіації, медіатор не тільки допомагає конфліктуючим сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їх домовленості були надійними та довгостроковими. Професійно проведена процедура медіації, яка завершилася успішно, позитивно впливає на весь колектив організації. Результатом для працівників є те, що вони:

- починають розуміти причини виникнення та розвитку конфлікту;
- вчаться веденню переговорів;
- розвивають командні стосунки;
- працюють більш сумлінно, що дозволяє говорити про досягнення головної мети

мирного вирішення конфліктів — покращення психологічного клімату в колективі (Кравченко, 2020).

Перевагою медіації, як інструмента вирішення конфліктів, є професійний підхід, який гарантує, що процедура медіації буде проведена згідно всіх стандартів. Це підвищує шанси знайти рішення та вирішити конфлікт. Недоліком медіації є необхідність залучати медіатора. В певних випадках це може бути ресурсно затратним (послуги корпоративного медіатора можуть бути досить коштовними) або навіть неможливим (з точки зору наявності та/або згоди медіатора працювати в тих чи інших регіонах України). Для впровадження цього інструмента вирішення конфліктів в організацію, необхідно навчати персонал медіаційним навичкам (у разі залучення персоналу в якості внутрішнього медіатора), а також прописати відповідну статтю в кодексі корпоративної етики (ККЕ), обумовлюючи можливість залучення зовнішнього медіатора для вирішення конфлікту (Тихомиров, 2019).

Висновки. В статті були розглянуті та проаналізовані три базових підходи до вирішення конфліктів в організаціях: конфлікт-менеджмент, переговори та медіація. Конфлікт-менеджмент як системний підхід має на меті попередження та управління конфліктами на ранніх стадіях. Цей метод, хоча й потребує значних ресурсів, дозволяє уникнути масштабних втрат у майбутньому, що доведено прикладами його успішного використання в організаціях середнього та великого масштабу. Переговори як інструмент вирішення конфліктів мають значні переваги, зокрема гнучкість, можливість економії часу і ресурсів, а також досягнення сценарію «win-win».

Література:

1. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2020). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (3rd ed.). Jossey-Bass, 368 p.

2. Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books. 240 p.

Проте для їх успішного використання потрібна ретельна підготовка і наявність навичок у менеджерів. Медіація є ефективним альтернативним методом вирішення конфліктів, який сприяє збереженню партнерських відносин і створенню прийнятних рішень для всіх сторін. Її перевагами є конфіденційність, неупередженість і швидкість, при цьому цей метод потребує залучення кваліфікованих медіаторів.

Для досягнення стабільності та ефективності в організаціях необхідно застосовувати не лише окремі методи, але й інтегрований підхід, що охоплює всі три інструменти та дозволяє не лише вирішувати конфлікти, але й мінімізувати їхнє виникнення у майбутньому. Окрім цього, важливим є впровадження в організаціях навчальних програм із переговорів та медіації для створення здорового психологічного клімату в колективі. При цьому треба проводити адаптацію зазначених інструментів до українських реалій, включаючи вплив військових дій і соціальної напруженості.

Застосування даних інструментів в організаціях призведе до зниження рівня конфліктності, покращення морального духу в колективі та досягнення більшої ефективності у виконанні поставлених задач. Водночас, питання можливості та ефективності застосування даних інструментів вирішення конфліктів в українських організаціях недостатньо вивчене та потребує проведення більш глибокого дослідження та аналізу. Результатом такого дослідження може бути підвищення ефективності роботи організацій певного сектору\секторів економіки та, як наслідок, зміцнення економіки України в цілому.

3. Hovenkamp, H. (2016). *Creation without restraint: Promoting liberty and rivalry in innovation*. Harvard University Press, 456 p.

4. Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (2018). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3rd ed.). Jossey-Bass, 608 p.

5. Harvard Business Essentials. (2003). *Negotiation*. Harvard Business School Press, 208 p.

6. Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Routledge, 368 p.
7. Ury, W. (2015). *Getting to yes with yourself (and other worthy opponents)*. HarperOne, 192 p.
8. Ury, W. (2007). *The power of a positive no: Save the deal, save the relationship, and still say no*. Bantam Books. 224 p.
9. Гладун, Н. М. (2020). *Медіація: теорія та практика*. Видавництво «Довкілля», 240 с.
10. Дяченко, І. В. (2021). *Конфлікт-менеджмент в організаціях: теорія та практика*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 380 с.
11. Кравченко, С. В. (2020). *Менеджмент конфліктів в організації: теоретичні основи та практичні аспекти*. Видавництво «Літера ЛТД», 192 с.
12. Кузьменко, Н. М. (2019). *Основи конфліктології: навчальний посібник*. Астра-ЛТД, 184 с.
13. Николенко, О. В. (2021). *Основи медіації в Україні: практичний посібник*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 300 с.
14. Пак, Н. Т. (2024). Управління конфліктами в організації: підходи та методи [Електронний ресурс]. *Інституційний репозиторій КНЕУ*. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39054> (дата звернення 21.10.2024)
15. Тихомиров, А. В. (2019). *Альтернативне вирішення спорів: теорія та практика*. Київ: МАУ, 336 с.