

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0003-2943-1982
e-mail: o.karpenko@istu.edu.ua

Євгенія Леонідівна ОСИПОВА

Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0003-3266-1164
e-mail: lavretta@ukr.net

ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Досліджено проблему управління конфліктами в організації, обґрунтовано необхідність озброєння менеджерів організацій знаннями та вміннями для найскорішого та найефективнішого подолання конфліктних ситуацій шляхом прийняття рішень, які б влаштовували всіх учасників конфлікту, оскільки встановлено, що затяжний конфлікт може негативно впливати на загальні показники діяльності підприємства. Зазначено, що вмілий керівник для ефективного розв'язання конфліктних ситуацій має опанувати і широко використовувати палітру таких навичок, як активне слухання, емоційний інтелект, терпіння, неупередженість, позитив, відкрите спілкування, скромність, пошук невербальних сигналів, знеособлення ситуації, демонстрування бажання вирішити проблему, здатність до розуміння позиції протилежної сторони, співпрацю тощо. Ідентифіковано ряд стилів врегулювання конфліктів, серед яких пристосування, уникнення, компроміс, змагання, співпраця, які мають застосовуватися у відповідних ситуаціях. Детерміновано, що застосування інституту медіації сприятиме найкращим результатам у вирішенні проблем управління конфліктами в організації.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, медіація, медіатор.

Oksana KARPENKO

Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University"

Yevheniia OSYPOVA

State University of Infrastructure and Technologies

APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The problem of conflict management in the organization is investigated, the necessity of arming managers of organizations with knowledge and skills for the fastest and most effective overcoming of conflict situations by making decisions satisfactory for all participants of the conflict is substantiated, since it is established that a prolonged conflict can negatively affect the overall performance of the enterprise. It is noted that a skillful manager for the effective resolution of conflict situations should master and widely use the palette of skills such as active listening, emotional intelligence, patience, impartiality, positive, open communication, modesty, finding non-verbal signals, depersonalizing the situation, demonstrating a desire to solve the problem, the ability to understand the position of the opposite side, cooperation and so on. Styles of conflict resolution are identified, including accommodation, avoidance, compromise, competition,

cooperation, which should be applied in appropriate situations. Using of mediation institution will promote the best results in solving problems of conflict management in the organization is determined.

Keywords: *conflict, conflict management, mediation, mediator.*

JEL Classification: D 74, M 11

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

Конфлікти часто виникають у діяльності людини та суспільства з різних причин та відбуваються за неоднакових обставин. Основне у вирішенні конфліктної ситуації полягає в тому, щоб озброїтися знаннями та вміннями для успішного її подолання. Для вирішення конфліктної ситуації необхідно бажання всіх її учасників (опонентів) дійти згоди, при об'єктивному ставленні один до одного, не торкаючись особистих якостей та характеристик учасників. Вирішення конфліктів – спільна діяльність учасників, спрямована на врегулювання виниклих протиріч шляхом прийняття рішень, які б влаштували всіх учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам управління конфліктами в організації присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників. У цілому дослідники схиляються до думки, що управління конфліктами в організації має бути системною діяльністю.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом із тим управління організаційними конфліктами в умовах нестабільності та сучасних особливостей функціонування організацій приділено недостатньо уваги, чим обумовлена необхідність подальшого наукового осмислення зазначеного питання і напрацювання практичних рекомендацій для впровадження в діяльність керівників компаній з метою підвищення ефективності функціонування цих компаній.

Формування цілей статті

Метою статті є дослідження підходів до управління конфліктами на підприємстві як однієї з важливих передумов забезпечення ефективного функціонування підприємства загалом

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблема вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях широко досліджується в сучасній літературі, проте залишається актуальною з огляду впливу таких ситуацій на результати діяльності персоналу, на морально-психологічний клімат в колективі, а звідси – на функціонування підприємства в цілому, його розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Конфлікти завдають значної шкоди взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і часу. Поряд з тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань. Конфлікти зазвичай пов'язані з дією людського фактора в організації, тому важливе значення для сучасних керівників має оволодіння технікою управління ними на противагу необхідності вирішення конфліктних проблем з їх наслідками [1].

Що стосується управління конфліктами в організації слід сфокусувати увагу на тому, що ефективність кожного підприємства в умовах ринкової економіки визначається його конкурентоспроможністю. Найважливішим

фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є персонал – його кваліфікація, рівень освіти, моральні якості тощо. Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що однією з форм взаємодії між людьми і в певному сенсі засобом вирішення не лише бізнесових проблем, а й самоствердження особистості в колективі, є конфлікт. При цьому, управлінці цілком природно та обґрунтовано багато часу витрачають саме на управління конфліктами, зважаючи на необхідність найшвидшого та найефективнішого вирішення конфліктних ситуацій, оскільки конфлікт може порушити ефективну взаємодію між працівниками, між окремими підрозділами, що, в свою чергу, може призвести до негативних ситуацій, аж до зниження продуктивності праці, обсягів виробництва, обсягів збуту, рівня прибутку та рентабельності і цілком ймовірно навіть ослаблення конкурентних позицій на ринку.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні цілі чи засоби їх досягнення у запропонованих обставинах. Виникнення конфліктів в організації може бути, наприклад, через неузгодженість дій між окремими структурними підрозділами організації; наявність начальників різних рівнів, які дають суперечливі розпорядження підлеглим; перекидання відповідальності один на одного; недостатній освітньо-професійний рівень як керівників, так і рядових виконавців; низькі моральні якості деяких членів трудового колективу та багато іншого.

Важливо відзначити, що конфліктна ситуація може виникнути об'єктивно через вплив низки внутрішніх або зовнішніх факторів, а може бути створена однією або обома протилежними сторонами, причому іноді через виключно суб'єктивне бачення причин конфлікту і внаслідок цього елементарного нерозуміння один одного.

Завдання вмілого керівника полягає в оцінці потенційно конфліктної ситуації та вжитті заходів щодо запобігання можливому конфлікту для його завчасного припинення та недопущення негативних наслідків у роботі організації, оскільки конфлікт неминуче призводить до невиправданих втрат для організації.

Результати проведених соціологами досліджень показали, що близько 70–80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може призвести до конфліктів, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника [2].

У ході опитування 5000 штатних співробітників у дев'яти різних країнах 85% співробітників тією чи іншою мірою стикалися з конфліктами на роботі, а 29% опитаних – стикалися з конфліктами дуже часто. При цьому середня кількість годин, витрачених на тиждень на конфлікт на робочому місці, варіювалася від 0,9 до 3,3 години [3].

HR-фахівці з Великобританії проводили дослідження, в результаті якого виділено основні причини конфліктів (рис. 1).

На сьогоднішній день найпоширенішою поведінкою, пов'язаною з конфліктом на роботі, є відсутність поваги, про що повідомляють дві третини опитаних. Це підкреслює важливість поваги у відносинах, і як часто її відсутність може викликати конфлікт в організації.

Зазвичай стилі врегулювання конфліктів можуть варіювати, але всі вони використовують набір необхідних навичок. Щоб успішно впоратися з конфліктом, слід кожному з цих навичок вміти застосовувати у відповідній ситуації. Нижче наведено деякі з основних навичок, що використовуються

вміли менеджерами для ефективного управління конфліктами в організації, які систематизовано на основі [5-9]:

1. Активне слухання

Слухати, а не говорити, є запорукою успішного спілкування. Це особливо актуально, коли мова йде про вирішення конфліктів і управління конфліктами в команді. Активне слухання зосереджується на тому, щоб бути уважним до того, що має сказати інша людина. Ця навичка є універсальною компетенцією, якою повинен володіти будь-який неперевершений професіонал. Щоб практикувати активне слухання, найголовніше - це мати відкритий розум (і відкриті вуха!). Необхідно дати змогу іншим без перешкод пояснити свою точку зору, створити середовище, в якому всі будуть у центрі уваги, зосередитись на тому, що вони говорять і виявити новий момент у їхній аргументації, що допоможе сприяти спільному вирішенню проблем. Робота з протилежною стороною вимагає глибокого слухання та вміння віддзеркалювати й повторювати сказане. Іноді слід записати фрази іншої людини, а згодом дати відповідь, використовуючи те саме формулювання. Це допомагає з'ясувати будь-яку плутанину щодо обговорюваних питань. Крім того, слід обов'язково задавати запитання, коли бентежить якийсь пункт, і зосередитися на визначенні цілей іншої людини. Використання активного слухання зменшує ймовірність непорозуміння та неузгодженості і сприяє швидкому вирішенню проблеми.

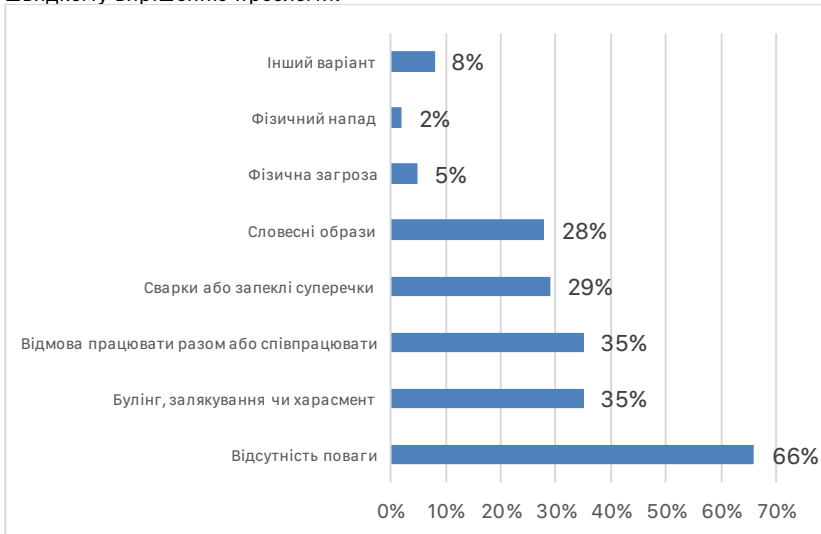


Рис. 1. Основні причини конфліктів [побудовано на основі 4]

2. Емоційний інтелект

Емоційний інтелект [7] описує здатність сприймати та розуміти емоції інших людей, а також свої власні. Ця навичка є важливою під час управління конфліктом, оскільки вона запобігає ескалації ситуації. Якщо ефективно інтерпретувати емоції опозиціонерів, то легше буде спілкуватися з ними, не провокуючи їх. Перш ніж почати будь-яку зустріч з вирішення конфлікту,

важливо зберігати спокій, щоб знайти рішення, яке працює для обох сторін. Розпізнавання та усунення розгубленості, гніву та розчарування внаслідок конфлікту залишає простір для всіх учасників, щоб творчо й логічно подумати про рішення. Вирішення конфлікту стає неможливим у гніві. Чудовий менеджер має емоційний інтелект, щоб тримати власні почуття під контролем, встановлює відповідний тон спілкування для своєї команди та тих, хто має протилежні погляди, завжди зберігаючи спокій.

3. Терпіння

Конфлікту не варто уникати, ним потрібно керувати, щоби швидко розв'язати конфліктну ситуацію. Це виявляється непростою справою, оскільки люди зазвичай не люблять визнавати свої помилки і через це часто до останнього наполягають на власній позиції щодо проблеми. Для вирішення конфлікту з такою людиною знадобиться неабияке терпіння. Важливо пам'ятати, що проблему можна не вирішити відразу, навіть якщо рішення очевидне. В ідеалі потрібно проявити терпіння, приділити час, щоб вислухати кожного учасника та оцінити кожен аргумент, аби не викликати у людей відчуття, що вони залишилися поза увагою в процесі прийняття рішень. При вмілому керуванні конфліктом вирішення проблеми буде досягнуто вчасно.

4. Неупередженість

Інша причина, по якій конфлікти важко розв'язувати, полягає в тому, що учасники не завжди зосереджуються на самому конфлікті. Конфлікт іноді може слугувати можливістю висвітлити суперечності, які виникли між залученими сторонами раніше. І навіть здається, що саму проблему не можна вирішити, доки не будуть вирішені попередні суперечки. У такій ситуації краще необхідно відокремити конфлікт від людей, які в ньому беруть участь, тобто не зосереджувати увагу на людях та їхніх особистих характеристиках, а фокусуватися на проблемі й пошуку її вирішення. Колись може й доведеться розібратися з тими минулими проблемами, але сьогодні насамперед слід вирішувати поточну ситуацію. При цьому не слід виявляти прихильність до однієї сторони - це може стати перешкодою у розв'язанні конфлікту.

5. Позитив

Важко дійти згоди щодо рішення, якщо це нікому не подобається. Позитивне ставлення до своїх дій з управління конфліктами - це чудовий спосіб продовжити розмову. Конфлікти сповнені перешкод, і потрібно бути готовими їх подолати, якщо необхідно знайти рішення. Позитивне ставлення може допомогти учасникам, які можуть побоюватися взаємодії, почуватися легше. Під час міжособистісного конфлікту легко опуститися до найнижчого емоційного стану когось із учасників. Якщо хтось починає підвищувати голос або стає негативним, бажано обірвати його завчасно, перевести розмову на більш позитивний тон, нагадати залученим сторонам про намагання знайти рішення, яке задовольняє всіх. Позитивне ставлення зробить людей більш відкритими та прийнятними і допоможе розмові не перерости в крик.

6. Відкрите спілкування

Відносини між людьми, які беруть участь у конфлікті, не завжди повертаються в норму, коли проблема вирішується. Ці відносини необхідно підтримувати після того, як буде знайдено рішення, щоб запобігти виникненню проблем у майбутньому. Створення відкритої лінії зв'язку між сторонами є найкращим підходом для підтримки здорових, довготривалих стосунків після конфлікту. Це дозволяє обом сторонам перевірити одна одну та переконатися, що обидві сторони дотримуються угоди. Якщо виникають нові виклики,

прецедент відкритого спілкування повинен полегшити учасникам подолання перешкод, не ризикуючи будь-яким прогресом, який вони досягли раніше.

7. Скромність

Важливою характеристикою людини є скромність, як показник вихованості впевненої в собі особистості. Людина добре знає свої сильні сторони, але просто не виставляє їх напоказ. Хтось може приймати скромність за слабкість і нерішучість, проте внутрішня, а не показова сила дозволяють такій людині впевнено слідувати до своєї мети і досягати бажаного. Займаючи сильнішу позицію в суперечці, скромні лідери не використовують конкурентну перевагу під час взаємодії з іншими. Натомість вони прислухаються до всіх думок і постійно відкриті до зворотного зв'язку, що в кінцевому підсумку приносить свої позитивні результати.

8. Пошук невербальних сигналів

Опір у конфліктній ситуації не обов'язково виникає у формі підвищеного голосу та гнівних слів. Невербальне спілкування також відіграє велику роль, адже мова тіла і тонкі невербальні сигнали можуть говорити про те, що насправді відбувається. Здатність визначати, коли мова тіла людини не збігається з його словами, розуміти і аналізувати, що мається на увазі під конкретним мовним актом комунікативних партнерів (тобто усвідомлювати ілюктивну силу висловлювання шляхом зіставлення ситуаційної інформації, при якій був висловлений мовний акт, і його зміст) і у такий спосіб ідентифікувати його – є вкрай важливим для того, щоб привести свої аргументи до вирішення конфлікту.

9. Знеособлення ситуації

Не слід сприймати конфліктну ситуацію особисто, адже аргументи спрямовані не на учасників особисто, а на питання, що розглядаються. Якщо суперечка прив'язана до его, досягти конструктивного компромісу буде набагато складніше. Активний відсторонений підхід дозволить знеособити ситуацію і швидше прийти до розв'язання конфлікту.

10. Демонстрування бажання вирішити проблему

Кінцева мета в будь-якому конфлікті – досягти згоди між обома сторонами. Тушкові ситуації між сторонами можна вирішити завчасно та швидко і згенерувати колективне рішення, якщо сторони мають щире бажання вирішити проблему і навіть дещо поступитися особистими цілями.

11. Здатність до розуміння позиції протилежної сторони

«Глуха» оборона в суперечці не дозволяє бачити, не кажучи вже про розуміння, позицію інших. В інтересах просування до вирішення конфлікту замість того, щоб говорити «ні», доречно намагатися розвинути міслення протилежної сторони (хоча й не обов'язково погоджуватися з її поглядами) і за можливості спробувати встановити причину суперечки, поглянувши на ситуацію з іншого ракурсу.

12. Співпраця

Співпрацю можливо налагодити на основі реалізації стратегії емерджентності [9], яка базується на принципах фрактальності (велике є відображенням малого, і навпаки), децентралізованої взаємозалежності (щоб подолати труднощі, потрібні спільні і взаємозалежні зусилля), свідомої пристосованості (зміни постійні, тому головне – намір, з яким ми їх приймаємо), непрямой циклічності (життя – низка перетворень), здатності створювати можливості (унікальність кожного не повинна заважати працювати у співдружності з іншими), життєстійкості і перетворювальної справедливості

(здатність долати труднощі визначає, чи зможемо ми змінити ситуацію на свою користь).

Якщо настанню конфліктів запобігти не вдається, до їх врегулювання можна підійти, використовуючи напрацьовані науковцями та практиками різні моделі. Ці моделі, як правило, включають обговорення загальних реакцій на конфлікт і способів ефективного вирішення конфлікту. Загальні принципи, що лежать в основі всіх моделей, полягають у наступному: конфлікт неминучий, і залежно від того, як ним управляти, можуть виникнути як позитивні, так і негативні наслідки; результати, швидше за все, будуть кращими за активної участі, а не уникнення; люди мають бути мотивовані на вирішення конфлікту; можна набути поведінкових, когнітивних та емоційних навичок; емоційні навички потребують самосвідомості; навколишнє середовище має бути нейтральним і відчувати себе в безпеці [10].

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях Кеннет Томас і Ральф Килманн [11] використовують двовимірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених у конфлікт, і напористість, яка робить акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірів виділяються п'ять стилів врегулювання конфліктів (табл.1).

Таблиця 1

Деякі стилі врегулювання конфліктів [12]

Стиль	Характеристика
Пристосування	Цей стиль полягає в тому, щоби просто поставити потреби інших сторін перед своїми власними. Учасник дозволяє опонентам «перемагати» і досягати свого. Пристосування підходить для ситуацій, якщо не пікуватися про проблему так сильно, як опонент, і якщо продовження конфлікту або не варте часу, або не варто відстоювати рішення, що може бути помилковим. Цей варіант полягає в тому, щоб підтримувати мир, не докладаючи більше зусиль, ніж того варто. Хоча це може здатися слабким, пристосування може бути абсолютною найкращим вибором для вирішення невеликого конфлікту та переходу до більш важливих питань.
Уникнення	Цей стиль має на меті зменшити конфлікт, ігноруючи його, видаляючи конфліктуючі сторони або ухиляючись від нього якимось чином. Членів команди, які конфліктують, можна вилучити з проєкту, щодо якого вони конфліктують, перенести терміни або навіть перепризначити людей до інших відділів. Це може бути ефективним стилем розв'язання конфлікту, якщо є шанс, що період охолодження буде корисним, або якщо потрібно більше часу, щоб обміркувати свою позицію щодо самого конфлікту. Однак уникнення не повинно бути заміною належного вирішення; відсунення конфлікту на невизначений термін може призвести до нових (і більших) конфліктів у майбутньому.
Компроміс	Цей стиль прагне знайти золоту середину, попросивши обидві сторони визнати деякі аспекти своїх бажань, щоб можна було домовитися про рішення. Цей стиль іноді називають програтним, оскільки обидві сторони повинні відмовитися від деяких речей, щоб домовитися з більш широкого питання. Це використовується, коли існує обмежений час або коли рішення просто має прийнято, хоча і не бути ідеальним. Компроміс може призвести до образи, особливо якщо він надмірно використовується як тактика вирішення конфлікту, тому використовуйте його помірно.
Суперництво	Цей стиль відкидає компроміси і передбачає не піддаватися іншим точкам зору або бажанням. Одна сторона твердо стоїть на тому, що, на їхню думку, є правильним вирішенням ситуації, і не відступає, поки не досягне свого. Це може бути в ситуаціях, коли мораль диктує конкретні дії, коли немає часу на спроби знайти інше рішення або коли потрібно прийняти непопулярне рішення. Цей стиль може швидко вирішувати суперечки, але є висока ймовірність зниження морального духу та продуктивності.
Співпраця	Цей стиль дає найкращі довгострокові результати, в той же час досягти його часто дуже складно і трудомістко. Потреби та бажання кожної сторони враховуються, і знайдеться безпрограшне рішення, щоб усі залишилися задоволеними. Це часто передбачає, що всі сторони сідають разом, обговорюють конфлікт і разом домовляються про вирішення. Це використовується, коли важливо зберегти відносини між усіма сторонами або коли саме рішення матиме значний вплив.

Уразі необхідності керівник організації або підрозділу разом з учасниками конфлікту, використовуючи перевірені практикою запозичені та власні стилі й навички врегулювання конфліктів, повинні застосовувати правила, що наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Правила для вирішення робочих конфліктів [13]

Правила	Характеристика
1) Прийняти факт наявності конфлікту	Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Згодом напруга буде наростати, а конфлікт тільки посилиться. З проблемами слід розібратися якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери. Якщо виник конфлікт між співробітниками, слід запропонувати їм знайти його спосіб вирішити. Якщо виникло непорозуміння між відділами, саме час влаштувати тимблдінг. Якщо утворився конфлікт керівника з одним із підлеглих, необхідно вирішити його в приватному порядку.
2) Обговорити ситуацію	На регламентованій зустрічі кожен має висловитись і бути почутим іншою стороною. Якщо учасників конфлікту кілька, вони всі обов'язково мають отримати право пояснити свою позицію. Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, в першу чергу потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях.
3) Уважно всіх вислухати	Важливо приділити всю свою увагу оратору, не перебивати його, поки не прийде час ставити питання. Переконайтесь, що зрозуміли, про що хотів сказати співрозмовник. Повторити сказані слова, щоб не залишилось сумнівів і недоумовленостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я вас правильно розумію. Ви засмучені через ...», тому що ...». Уточнити те, що не до кінця зрозуміло, і просити <u>переформулювати думку або проговорити її ще раз. Не піддавайтесь емоціям.</u>
4) Знайти точки згоди	У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне. Вказати співрозмовникам на те, в чому у вас сходяться думки, постаратися стати на місце іншої людини і побачити ситуацію її очима, виділити ті ідеї, які вам все ж сподобались, розказати про інші можливості й окреслити плюси командної роботи. Така поведінка продемонструє готовність шукати спільну мову і <u>будувати довірливе спілкування.</u>
5) Бути неупередженими	Керівник при вирішенні трудових конфліктів має зайняти позицію посередника, допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми. Якщо розбіжність поглядів співробітників перебуває в піковій стадії, не дати їм заглибитись в емоції і власні образи, уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло, <u>надати поради щодо подальших дій.</u>
6) Вирішити проблему швидко і остаточно	Будь-який конфлікт має бути повністю закритий чітким рішенням. Сторони мають принести одна одній щирі, а не формальні вибачення і дійсно пробачити. Потрібно переконатись, що розбіжності зведені нанівць і більше це питання не виникатиме. Невирішені конфліктні ситуації обов'язково призводять до наростання невдоволення і гальмують розвиток компанії, тому яким би важким не здавався процес їх вирішення, необхідно позбутися них у зародку.

Проаналізувавши низку досліджень з питання вирішення конфліктної ситуації, американські психологи Д.Черткофф та Д.Ессер [14] дійшли висновку, що для вирішення конфліктної ситуації часто потребується участь посередника, присутність якого дозволяє учасникам конфлікту не допускати зайву емоційність та зберегти почуття власної гідності.

Роль такого посередника може виконувати медіатор - спеціально підготовлений нейтральний та незалежний фахівець, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні, організовує та проводить медіацію (рис. 2). У процесі медіації: рішення приймаються сторонами самостійно і спрямовані на задоволення їхніх глибинних потреб та інтересів; медіатор не пропонує варіанти і не приймає рішення за учасників [15].



Рис. 2. Функції медіатора [15]

У світовій практиці при врегулюванні конфліктів (спорів) широкого застосування набув інститут медіації, який надає можливість обирати досудові і позасудові способи для вирішення конфліктів (спорів) при збереженні можливості звертатись до суду для їх вирішення [16].

У більш практичному сенсі медіація – це примирення і знаходження конструктивного підходу до врегулювання суперечки, який дозволяє виявити важливі для обох сторін питання; під різним кутом розглядає предмет спору; дозволяє використати конфлікт як «інструмент навчання» і основу для покращення відносин між сторонами. Медіація забезпечує сторонам можливість відновити або іноді розпочати переговори [17].

Центр ефективного врегулювання спорів (ЦЕВС) визначає медіацію як «гнучкий конфіденційний процес, під час якого нейтральна сторона активно допомагає зацікавленим сторонам досягти згоди щодо врегулювання конфлікту або суперечки, але останнє слово при ухваленні рішення або умов угоди з врегулювання спору залишається за зацікавленими сторонами»[18].

Сьогодні медіація має великий потенціал для розвитку в спорах з органами влади, комерційних спорах, сімейних, трудових тощо. З метою закріплення на законодавчому рівні можливості проведення процедури медіації на розгляд Верховної Ради України було внесено законопроект № 2706 від 28.12.2019. Цим проектом Закону [19] зокрема визначено, що:

- медіація - добровільна, позасудова, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

- медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, незалежності та нейтральності медіатора, неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

- медіація проводиться під керівництвом медіатора (медіаторів) з дотриманням вимог цього закону, договору про проведення медіації, правил проведення медіації та етики медіатора.

- медіатором може бути фізична особа, яка має вищу освіту та пройшла базову підготовку у сфері медіації в Україні або за її межами.

Закон України «Про медіацію» після прийняття Верховною Радою України матиме безпосередній позитивний вплив на сферу правовідносин, пов'язаних із вирішенням конфліктів (спорів), які виникають з цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних правовідносин, а також у кримінальних провадженнях при укладенні угод про примирення між потерпілим та підозрюваним, обвинуваченим та в інших сферах суспільних відносин.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Конфлікт – це реальність, з якою постійно стикаються організації. Вплив конфліктів на результативність діяльності організації є фактором, що вимагає своєчасного і адекватного реагування на конфліктну ситуацію з боку керівництва, вважаючи управління конфліктами важливою складовою управління підприємством, оскільки за несприятливих умов результат конфлікту може негативно відбитися на рівні конкурентоспроможності. Необхідно вчитися, як правильно поводитися у конфліктних ситуаціях, по можливості їх уникати або оперативно усувати. Для керівництва організації є дуже важливим опанувати відомі і напрацьовувати власні підходи до вирішення конфліктів у повсякденній практиці. Застосування інституту медіації вкупі з напрацьованими стилями і навичками управління конфліктами сприятиме найкращим результатам у справі мирного й цивілізованого врегулюванні конфлікту і подальшій співпраці сторін у будь-якій сфері суспільних відносин.

Література

1. Новікова, Н. (2013), Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. №2(41). с.79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>

2. Біловодська, О.А., Кириченко, Т.В. (2017), Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. № 10. С. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf

3. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Global Human Capital Report CPP (2008). URL: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict .pdf

4. Managing conflict in the modern workplace. Report CIPD (2020). URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf?roistat_visit=1185924
5. Carroll, R. (2020), Guide to conflict resolution skills – plus real world examples. URL: <https://www.betterup.com/blog/conflict-resolution-skills>
6. Amaresan, S. (2021), 27 Conflict Resolution Skills to Use with Your Team and Your Customers. URL: <https://blog.hubspot.com/service/conflict-resolution-skills>
7. Goleman, D. (1998), Working With Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, London.
8. Brown, A. M. (2017), Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. AK Press. 210 p. URL: <https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-maree-brown.pdf>
9. 50 найкращих книжок із саморозвитку в інфографіці (2020) / упор. ООО «Смарт Ридинг». Дніпро: Моноліт, 112 с.
10. Overton, Amy R, Lowry, Ann C. (2013), Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. Dec; 26(4): 259–264. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3835442/>
11. Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974), The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc.
12. Conflict Management Styles (2021). URL: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
13. 6 правил для вирішення робочих конфліктів (2020). URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv>
14. Chertkoff, J. M., Esser, J. K. (1976), A review of experiments in explicit bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, 12, 464–487.
15. Хто такий медіатор (2017). URL: http://namu.com.ua/ua/info/customers/who-is-a-mediator_/
16. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про медіацію» (2020). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GI02134A.html
17. Рунессон, Ерік М., Гі, Марі-Лоранс (2007), Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. Всесвітній форум з питань корпоративного управління. Фокус 4. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a2ccb952-d8ee-4ed2-8c03-c5a864f7cfcc/FocusReport_Ukr_final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwvPb
18. Центр ефективного врегулювання спорів (2004), Ефективне врегулювання комерційних спорів. Посібник медіатора Центру ефективного врегулювання спорів, 4-те вид. (Лондон: CEDR)
19. Проект Закону Закону України «Про медіацію» (2020). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877

References

1. Novikova, N. (2013), Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyirshennia ta profilaktyky. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. №2(41). s.79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>
2. Bilovodska, O.A., Kyrychenko, T.V. (2017), Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv. *Ekonomika i suspilstvo*. № 10. S. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
3. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Global Human Capital Report CPP (2008). URL: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

4. Managing conflict in the modern workplace. Report CIPD (2020). URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf?roistat_visit=1185924
5. Carroll, R. (2020), Guide to conflict resolution skills – plus real world examples. URL: <https://www.betterup.com/blog/conflict-resolution-skills>
6. Amaresan, S. (2021), 27 Conflict Resolution Skills to Use with Your Team and Your Customers. URL: <https://blog.hubspot.com/service/conflict-resolution-skills>
7. Goleman, D. (1998), Working With Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, London.
8. Brown, A. M. (2017), Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. AK Press. 210 p. URL: <https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-maree-brown.pdf>
9. 50 naikrashchykh knyzhok iz samorozvytku v infohrafitsi (2020), upor. 000 «Smart Rydynh». Dnipro: Monolit, 112 s.
10. Overton, Amy R, Lowry, Ann C. (2013), Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. Dec; 26(4): 259–264. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3835442/>
11. Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974), The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc.
12. Conflict Management Styles (2021). URL: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
13. 6 pravyl dlia vyirishennia robochykh konfliktiv (2020). URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv>
14. Chertkoff, J. M., Esser, J. K. (1976), A review of experiments in explicit bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, 12, 464–487.
15. Khto takyi mediator (2017). URL: <http://namu.com.ua/ua/info/customers/who-is-a-mediator/>
16. Poiasniuvalna zapyskado proiektu Zakonu Ukrainy «Pro mediatsiiu» (2020). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GI02134A.html
17. Runesson, Erik M., Hi, Mari-Lorans (2007), Mediatsiia konfliktiv i sporiv u haluzi korporatyvnoho upravlinnia. Vsesvitnii forum z pytan korporatyvnoho upravlinnia. Fokus 4. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a2ccb952-d8ee-4ed2-8c03-c5a864f7fcc/FocusReport_Ukr_final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwwPb
18. Tsentr efektyvnoho vrehuliuvannia sporiv (2004), Efektyvne vrehuliuvannia komertsiiynykh sporiv. Posibnyk mediatora Tsentru efektyvnoho vrehuliuvannia sporiv, 4-te vyd. (London: CEDR)
19. Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro mediatsiiu» (2020). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877

Стаття надійшла до редакції 19.09.2021