

JEL: D74, J52, K41, L20, M10, M54

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-13>

Діана Сергіївна ЛЕВЧЕНКО,

PhD, старший викладач кафедри менеджменту
та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0000-0001-8343-2260](https://orcid.org/0000-0001-8343-2260)

Ігор Сергійович ОКУНЬ,

PhD, доцент кафедри менеджменту

та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет
економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0009-0001-8133-1797](https://orcid.org/0009-0001-8133-1797)

Вікторія Віталіївна ПОЛІЩУК,

медіатор, старший викладач кафедри менеджменту
та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0000-0003-0579-1246](https://orcid.org/0000-0003-0579-1246)

МЕДІАЦІЯ ЯК НОВІТНЯ ПРОЦЕДУРА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті охарактеризовано концепт «конфлікт» як динамічний соціально-психологічний процес зіткнення протилежних або несумісних інтересів, потреб, цінностей чи поглядів між окремими індивідами, групами або інституціями, що проявляється через емоційне напруження, комунікативне протистояння або структурні зміни у відносинах.

Визначено, що конфлікти є невід'ємним явищем організацій різного рівня, але якість їх попередження та вирішення сформує загальну ефективність менеджменту. Визначено рівні реалізації підходів до вирішення конфліктів, до яких належать: стратегічний (створення ефективної та ціннісної корпоративної культури, формування морально-етичних норм та принципів взаємодії в організації); тактичний, на якому формується та реалізується система управління поточними конфліктами; оперативний, на якому вирішується конфлікт у кризових ситуаціях.

Визначено, що на тактичному рівні використовуються альтернативні способи вирішення конфліктів, серед яких медіація. Розкрито, що для українського суспільства медіація є новим інструментом врегулювання конфліктів, що сприяє ефективній комунікації між сторонами, мінімізує

витрати на судові спори та формує культуру якісного та конструктивного діалогу. Виділено, що як інструмент ефективного менеджменту, медіація виконує декілька ключових функцій на різних рівнях вирішення конфліктів: 1) на стратегічному рівні – медіація допомагає сформувати корпоративну культуру; 2) на тактичному рівні медіація є одним із найбільш ефективних інструментів вирішення конфлікту, зі збереженням подальших добрих взаємовідносин між сторонами конфлікту; 3) на оперативному рівні медіаторські навички дозволяють оптимізувати адміністративно-управлінський вплив на конфліктні відносини.

Акцентовано увагу, що для підвищення ефективності менеджменту організації повинні на стратегічному рівні закріпити можливість використання медіації. Визначено, що використання медіації, як інструменту менеджменту, сприяє адаптації організації до якісних комунікаційних та організаційно-адміністративних змін.

Ключові слова: конфлікт, медіаційні практики, медіація, менеджмент, організація, процедура.

Diana LEVCENKO,

PhD in Law, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

Ihor OKUNIEV,

PhD, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

Viktoriia POLISHCHUK,

mediator, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

MEDIATION AS A NEW PROCEDURE FOR RESOLUTION OF CONFLICT IN MANAGEMENT

The article characterizes the concept of "conflict" as a dynamic socio-psychological process involving the clash of opposing or incompatible interests, needs, values, or views between individuals, groups, or institutions. This process manifests through emotional tension, communicative confrontation, or structural changes in relationships. It is established that conflicts are an integral phenomenon within organizations of various levels, but the quality of their prevention and resolution determines the overall effectiveness of management. The levels of conflict resolution approaches are identified as follows: strategic level – involves the creation

of an effective and value-based corporate culture, the formation of moral and ethical norms, and principles of interaction within the organization; tactical level – focuses on the development and implementation of a system for managing ongoing conflicts; operational level – addresses conflict resolution in crisis situations. It is noted that at the tactical level, alternative conflict resolution methods, including mediation, are employed. The study highlights that mediation is a new tool for conflict resolution in Ukrainian society, facilitating effective communication between parties, minimizing legal costs, and fostering a culture of high-quality and constructive dialogue. Furthermore, mediation, as an effective management tool, performs several key functions at different levels of conflict resolution: at the strategic level, mediation helps shape corporate culture; at the tactical level, mediation is one of the most effective tools for conflict resolution while preserving positive relationships between the conflicting parties; at the operational level, mediation skills enable the optimization of administrative and managerial influence on conflict relations. The article emphasizes that to enhance management effectiveness, organizations should institutionalize the use of mediation at the strategic level. It is determined that mediation, as a management tool, contributes to the adaptation of organizations to qualitative communication and organizational-administrative changes.

Keywords: conflict, mediation practices, mediation, management, organization, procedure.

Постановка проблеми. Конфлікти є частиною людського існування та можуть виникати з різних причин, формуючи різноманітні наслідки. Якщо у звичайних, побутових конфліктах негативний вплив трансформується на людину, то конфлікти в організаціях впливають на всю функціональність відповідного суб'єкта. При цьому, конфлікти є неминучими в будь-якій організації, але ефективний менеджмент спрямований не лише на вирішення конфліктів, але й на використання конфліктів для розвитку та позитивної трансформації діяльності організації. Успіх, як бонус від конфлікту, залежить від здатності керівництва створювати умови для конструктивного діалогу, знаходити компроміси та забезпечувати атмосферу взаєморозуміння та поваги.

Які ж підходи існують щодо вирішення конфліктів? Вони не є універсальними, і через це організації формують індивідуальний підхід до внутрішнього вирішення конфліктів. Окремо виникають і складнощі, адже у менеджменті необхідно постійно вдосконалювати інструментарій щодо вирішення конфлікту задля ефективності усієї органі-

зації. Одним із сучасних інструментаріїв вирішення конфлікту стала медіація, що для менеджменту є привабливим способом вирішити конфлікт та зберегти подальші відносини. В умовах, коли медіація лише започатковується в корпоративному управлінні та менеджменті, дослідження використання цього процесу є особливо актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання вирішення конфліктів в менеджменті аналізувалися в роботах таких вчених, як Т. Браніцька [1], О. Єлісеєнко [8], Н. Новікова [2], Т. Подковенко [3], В. Рибінцев [5], О. Рогоська [6], О. Скрипник [7], О. Стеценко [8] та інших.

При цьому, дійсно, підходи до вирішення конфліктів у менеджменті є різними. Їх використання та специфіка не можуть мати універсальний характер, однак напрями вдосконалення таких підходів сприяють покращенню функціональної діяльності організацій та бізнесу в цілому. Відповідно, дослідження медіації як новітньої процедури вирішення конфліктів у менеджменті потребує детального наукового аналізу.

Мета наукового дослідження – розкрити медіацію як новітню процедуру вирішення конфліктів у менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для початку слід визначитися із поняттям «конфлікт». Конфлікти існували завжди і всюди. Без них суспільство не могло б розвиватися. Незважаючи на ті деструктивні та руйнівні наслідки, які несуть за собою певні види конфліктів, все ж таки ці явища мають і досить позитивну роль. Адже конфлікти – це джерело змін в суспільстві [11]. Термін «конфлікт» (від лат. – зіткнення) за своєю суттю означає зіткнення протилежних інтересів, сил, поглядів, думок. Більшість науковців вважають, що це поняття охоплює протистояння взаємовиключних основ у розвитку того чи іншого процесу або явища. Іноді для позначення конфлікту використовуються такі терміни, як: «амбівалентність», «антиномія», «девіація», «дихотомія». Найбільш глибоке діалектичне обґрунтування конфлікту покладено в закон боротьби і єдності протилежностей. Конфлікт як проблема взаємин різних членів суспільства, окремої особистості з соціальними групами і багато інших форм протиріч, з гострими емоційними переживаннями, є предметом дослідження психології, соціології, соціальної психології, юридичної психології та юриспруденції в цілому [1, С. 251]. Джоан Алмост визначено, що конфлікт – це багатовимірна конструкція, яка має як шкідливі, так і корисні наслідки. Біль-

шість визначень сходяться на тому, що конфлікт – це процес за участю двох або більше людей, де людина сприймає протидію іншого. Антецеденти випливають з індивідуальних особливостей, міжособистісних факторів і організаційних факторів. Індивідуальні наслідки, міжособистісні стосунки та організаційні наслідки є основними наслідками конфлікту [9]. Льюїз Понді розглядає конфлікт як серію епізодів, кожен з яких включає стадії латентності, відчуття, сприйняття, прояву та наслідків [10]. В. Рибінцев сформував, що корпоративний конфлікт – це боротьба суб'єктів корпоративних відносин за матеріальні та нематеріальні ресурси акціонерних товариств з використанням всіх наявних у них інструментів та методів впливу [5, С. 99].

З урахуванням наукових позицій, слід запропонувати авторське визначення конфлікту. Відповідно, конфлікт – це динамічний соціально-психологічний процес зіткнення протилежних або несумісних інтересів, потреб, цінностей чи поглядів між окремими індивідами, групами або інституціями, що проявляється через емоційне напруження, комунікативне протистояння або структурні зміни у відносинах. Конфлікт може виконувати абсолютно різні за змістом функції – деструктивну (руйнуючи відносини та дестабілізуючи емоційний чи фізичний стан індивідів), та конструктивну функцію як напрям стимулювання соціальних, організаційних або особистісних трансформацій. Конфлікт, попри його складну природу, – це невід'ємний елемент розвитку суспільства, оскільки є інструментом адаптації, переосмислення або трансформації існуючих відносин.

Жодна організація не може забезпечити себе від серйозних проблем. Організації, у яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». До них належать як окремі неприємні інциденти, так і негативні тенденції. Значною мірою причинами їх виникнення є відмінності працівників організації за віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходження в їх функціях та обов'язках, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Зрозуміло, мова йде не про індивідуальні випадки, що можуть зумовлюватися суб'єктивними причинами, а про виявлені тенденції до повторюваності подібних випадків, що потребують аналізу і

втручання. Виявлення зазначених тенденцій вимагає постійного відстеження кадрової ситуації в організації [2, С. 83].

Успіх управління здебільшого залежить від грамотного використання та керівництва конфліктними ситуаціями, а не від здатності попереджувати чи пригнічувати конфлікт. При виявленні конфлікту утворюються нові організаційні підрозділи, формальні та неформальні об'єднання з чітко вираженими системними ознаками. При появі конфліктної ситуації впливають приховані цілі та мотиви сторін конфлікту, а також факти, що виявляють реальні та потенціальні проблеми, що вимагають вжити невідкладних заходів з метою їх усунення. Це, в свою чергу, надасть можливість для їх негайного виявлення та оцінювання рівня небезпеки фахівцями, які досліджують причини виникнення та здійснюють прогнозований сценарій розгортання конфліктної ситуації.

За допомогою конфлікту можна перебороти перешкоди на шляху економічного, духовного та соціального розвитку персоналу. Під впливом жорсткої конкуренції відбувається зміна взаємовідносин в колективі, але при правильній стратегії вирішення конфліктної ситуації психологічний клімат поліпшується. При цьому у працівників виникає бажання допомагати один одному, стати одним згуртованим колективом з взаємоповагою і довірою один до одного.

У процесі управлінських конфліктів активізується діяльність керівників та накопичується певний управлінський досвід, а також формуються нові види консенсусу та компромісів, а менеджмент організації розробляє методи та засоби для регулювання існуючих конфліктних ситуацій (норми, інститути, організації), недопущення виникнення дисфункціональних конфліктів та наслідків [8, С. 142].

Велика кількість конфліктів в організації змушує менеджера, як керівника цієї організації, розробляти та використовувати різноманітні методи та підходи до вирішення цих конфліктів. Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа такого конфлікту, менеджери повинні вміти аналізувати його, розуміти і управляти ним. Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (структурні підрозділи організації або члени мікроколективу або макроколективу перестають співпрацювати і спілкуватися один з одним). Зрештою подібна ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому [7, С. 91].

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Проте численні

дослідження поведінки людей в організаціях і гігантський досвід практичного вирішення подібних проблем дозволило Н. Новіковій перелічити оптимальні підходи до них:

1. Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників:

- забезпечення стабільності «робочого потоку» й ефективне управління виробничим процесом;
- чесна і конструктивна реакція на скарги і претензії співробітників організації з боку керівництва;
- заохочення «зворотного зв'язку» від співробітників не на словах, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо удосконалювання організації роботи;
- адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;
- забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього потрібно в термінах кількості та якості виконуваної роботи;
- інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, якщо вони істотно торкаються їхніх інтересів;
- готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;
- створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для співробітників організації.

2. Основні підходи щодо подолання високої плинності кадрів організації:

- удосконалення системи підбору кадрів для організації;
- відпрацьовування вивіреної процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну і докладну «співбесіду-знайомство»;
- надання новому співробітнику необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;
- забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє.

3. Організаційні методи профілактики стресових станів і емоційних зривів:

- децентралізація або процес ширшого розподілу владних повноважень в організації, що знижує відчуття безпорадності й залежності, які часто служать причиною стресу;

- зміни в системі заохочень щодо її більшої справедливості й «зрозумілості», які знижують ступінь стурбованості і тривоги з цього приводу;
- залучення співробітників до участі в прийнятті найважливіших для організації рішень тощо [2, С. 83].

Організації різного рівня мають використовувати підходи щодо вирішення конфліктів, які не мають чітких рамок та можуть взаємодоповнюватися. Такі підходи є різними за специфікою, однак, можуть реалізуватися на трьох рівнях:

1. Стратегічний. На відповідному рівні передбачається профілактика та стратегічне регулювання конфліктних ситуацій шляхом створення ефективною та ціннісною корпоративною культурою, формування морально-етичних норм та принципів взаємодії в організації, здійснення аналітичної роботи та моніторингу емоційного стану персоналу, ротація кадрів тощо. Тобто, на стратегічному рівні використовуються культурний, превентивний, організаційно-нормотворчий підхід до вирішення конфліктів.

2. Тактичний, на якому формується та реалізується система управління поточними конфліктами. Саме на тактичному рівні організації використовують інструменти попередження та вирішення конфліктів для якісного та швидкого припинення конфліктних ситуацій. На тактичному рівні організація повинна забезпечити ефективний діалог між сторонами конфлікту, тобто використати комунікативний підхід. Також на цьому рівні використовується психологічний підхід, що включає вирішення конфлікту з врахуванням особистісних характеристик учасників конфлікту, рівня емоційного інтелекту та інших психологічних методик.

3. Оперативний, на якому вирішується конфлікт у кризових ситуаціях. Якщо на тактичному рівні було упущено можливість вирішення конфлікту або виник високий ризик загострення конфлікту, організація має використовувати більш складніші або управлінські підходи. Наприклад, прийняття управлінських рішень, призначення відповідальних осіб, ізоляція або переведення конфліктуючих сторін, виходу з конфлікту швидкої мотивації (бонуси, фінансові стимули тощо).

На наш погляд, організації, для початку, слід сформувати якісний стратегічний рівень. Організація має побудувати стратегію запобігання та вирішення конфліктів з врахуванням культурних та організаційних характеристик. Відповідна стратегія повинна реалізовуватися саме на тактичному та оперативному рівні. Якщо оперативний рівень

включає підходи внутрішньої адміністративної політики організації, то тактичний рівень виражає комунікацію в організації. Тому, на тактичному рівні використовуються альтернативні способи вирішення конфліктів.

Якщо конфлікт виникає, організації слід застосовувати не лише організаційні дії (на оперативному рівні), але і альтернативні способи вирішення конфліктів, і в разі їх неефективності – судовий розгляд.

Одним із видів альтернативних способів вирішення конфліктів є медіація. Існує думка, що за допомогою медіації можуть бути вирішені будь-які конфлікти, в яких сторони дійсно хочуть вирішити проблему. В гіршому випадку – це лише втрата часу. Якщо в процесі медіації не досягнуто згоди, сторони можуть звернутися чи повернутися до судової чи іншої процедури. Досвід свідчить, що медіація дає можливість успішно вирішувати різноманітні конфлікти: поділ майна і батьківська опіка над дітьми при розлученні, об'єднання компаній, відносини між сусідами, відносини орендодавця і орендаря, постачальника і споживача тощо. З одного боку, поширення практики застосування медіації в Україні ускладнюється наявністю в нашій культурі установки на вирішення проблеми з позиції сили чи влади та уникнення особистої відповідальності за те, що відбувається, тенденції шукати винного ззовні. З іншого боку, медіація має досить сприятливе підґрунтя внаслідок такої особливості української самосвідомості, як велика значимість взаємовідносин між людьми [4, С. 38].

У світі медіація є однією з найбільш популярних форм врегулювання спорів, однак наше суспільство поки що з настороженістю і скептицизмом сприймає медіацію як спосіб врегулювання спорів. Саме тому послідовна роз'яснювальна робота, освітня і наукова діяльність, комплекс конкретних заходів щодо популяризації медіації, використання зарубіжного досвіду дозволять, за підтримки держави і громадських інститутів, подолати існуюче упередження і сформувати культуру вирішення спорів не тільки в юридичній практиці, але і в житті суспільства загалом. Просвітницька робота, належне інформування населення та різних професійних груп як потенційних користувачів медіації, формування правильного уявлення про медіацію в суспільній свідомості є важливим напрямом формування правосвідомості суспільства. Основна риса медіації – це можливість сформулювати проблему, обговорити і зрозуміти її, розглядаючи різні точки зору, а потім знайти рішення, прийняте для всіх учасників спору.

Медіація – це можливість вирішити гострий спір, коли народжується або з'являється новий досвід, який впливає на вирішення конфліктів у майбутньому, що безперечно позначиться і на культурі соціальних відносин. Удосконалюється культура спору, люди, потрапляючи в конфлікти, вчать бачити різні можливості захищати себе і свої інтереси, не забуваючи про інтереси інших осіб. Найважливіше в медіації – це вирішення конфлікту шляхом згоди. Помічником у цьому виступає незалежний посередник, який обирається конфліктуючими сторонами [3, С. 16]. Медіація є ефективним інструментом для вирішення конфліктів між різними сторонами. Вона сприяє покращенню взаємодії між клієнтами, співробітниками та організаціями. Медіація допомагає адаптуватися до змін та забезпечує більш гнучкий підхід до взаємодії. Впровадження медіаційних практик допомагає покращити якість обслуговування та забезпечити більш ефективну роботу на всіх рівнях управлінської діяльності [6].

Висновки та пропозиції. Конфлікти є невід'ємним явищем організацій різного рівня, але якість їх попередження та вирішення сформує загальну ефективність менеджменту. Одним із інструментів вирішення конфліктів в організації є медіація, використання якої дійсно ефективно впливає на менеджмент в організації.

Для українського суспільства, медіація, на відміну від інших альтернативних способів вирішення конфліктів, є новим інструментом врегулювання конфліктів, що сприяє ефективній комунікації між сторонами, мінімізує витрати на судові спори та формує культуру якісного та конструктивного діалогу.

Як інструмент ефективного менеджменту, медіація виконує декілька ключових функцій на різних рівнях вирішення конфліктів: 1) на стратегічному рівні – медіація допомагає сформувати корпоративну культуру; 2) на тактичному рівні медіація є одним із найбільш ефективних інструментів вирішення конфлікту, зі збереженням подальших добрих взаємовідносин між сторонами конфлікту; 3) на оперативному рівні медіаторські навички дозволяють оптимізувати адміністративно-управлінський вплив на конфліктні відносини.

Для підвищення ефективності менеджменту, організації повинні на стратегічному рівні закріпити можливість використання медіації. Фактична реалізація медіації на тактичному рівні дозволить забезпечити стабільність відносин та підтримувати довіру між сторонами конфлікту. Використання медіації, як інструменту менеджменту, сприяє адаптації організацій до якісних комунікаційних та організаційно-

адміністративних змін. Організації повинні вивчати можливості медіації та досвід застосування медіації в управлінні, запроваджувати медіаційні стратегії у корпоративну культуру та формувати власний аналіз ефективності медіації у вирішенні управлінських конфліктів.

© **Левченко Д.С., Окунев І.С., Поліщук В.В., 2025**

ЛІТЕРАТУРА

1. Браніцька Т. Р. Вивчення поняття «конфлікт» у працях вітчизняних та зарубіжних авторів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2012. Вип. 33. С. 247 – 251.
2. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79 – 83.
3. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів вирішення спорів та її вплив на правову культуру суспільства. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 1. С. 11 – 16.
4. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання юридичних конфліктів. *Держава і право*. Вип. 45. Юридичні і політичні науки. С. 31 – 38.
5. Рибінцев В. О. Сутність та класифікація корпоративних конфліктів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 95 – 99.
6. Рогоська О. Медіація як інструмент менеджменту в соціальній роботі: досвід України та світові практики. Т. 11. № 11 (2024). DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>.
7. Скрипник О. В. Конфлікти, як невід'ємна частина роботи менеджера. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2015. № 2. С. 87 – 91.
8. Стеценко О.І., Єлісеєнко О.В. Значення конфлікту в менеджменті. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: *IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів*: тези доповідей, Дніпро, 28 листопада 2019 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2019. С. 140 – 142.
9. Joan Almost Conflict within nursing work environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 2006. Vol. 53. Issue 4. Pp. 444 – 453. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03738.x>.
10. Louis R. Pondy Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12. No 2 (Sep. 1967). Pp. 296 – 320 (25 pages). DOI: <https://doi.org/10.2307/2391553>.
11. Zhekalov, H. (2015). Main approaches to definition of concept 'conflict'. *Skhid*. 2(134). 62 – 65. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2\(134\).40181](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2(134).40181).

REFERENCES

1. Branit'ka, T. R. (2012). Vyvchennia poniattia «konflikt» u pratsiakh vitchyznianskykh ta zarubizhnykh avtoriv. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy.*(33). 24 – 251.
2. Novikova, N. (2013). Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk.* (2). 79 – 83.
3. Podkovenko, T. O. (2019). Mediatsiia yak odyz z alternatyvnykh sposobiv vyrishennia sporiv ta yii vplyv na pravovu kulturu suspilstva. *Aktual'ni problemy pravoznavstva.* (1). 11 – 16.
4. Podkovenko, T. O. (n.d.). Mediatsiia yak odyz z alternatyvnykh sposobiv rozv'iazannia yurydychnykh konfliktiv. *Derzhava i pravo.* (45). 31 – 38.
5. Rybintsev, V. O. (2012). Sutnist' ta klasyfikatsiia korporatyvnykh konfliktiv. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* (748). 95 – 99.
6. Rohoška, O. (2024). Mediatsiia yak instrument menedzhmentu v sotsial'nii roboti: dosvid Ukrainy ta svitovi praktyky. T. 11. № 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>.
7. Skrypnik, O. V. (2015). Konflikty yak nevid'iemna chastyna roboty menedzhera. *Ekonomichnyi visnyk DVNZ «Ukrains'kyi derzhavnyi khimiko-tekhnolohichnyi universytet».* (2). 87 – 91.
8. Stetsenko, O. I., & Yeliseyenko, O. V. (2019). Znachennia konfliktu v menedzhmenti. *Suchasni menedzhment: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku: IV Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh i studentiv: tezy dopovidei, Dnipro, 28 lystopada 2019 r., Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobel'ia.* 140 – 142.
9. Almost, J. (2006). Conflict within nursing work environments: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing.* 53(4). 444 – 453. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03738.x>.
10. Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly.* 12(2). 296 – 320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391553>.
11. Zhekalov, H. (2015). Main approaches to definition of concept 'conflict'. *Skhid.* 2(134), 62 – 65. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2\(134\).40181](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2(134).40181).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.25