

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.64)

УДК 330

А. Г. Мельник,
к. е. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID ID: 0000-0003-3817-1051
О. І. Мельник,
к. е. н., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID ID: 0000-0002-0296-5426
Р. Я. Іванців,
дослідник кафедри міжнародної економіки,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID ID: 0000-0003-2506-4580

ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Melnyk
PhD in Economics, assistant, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
O. Melnyk
PhD in Economics, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
R. Ivantsiv
researcher, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

EFFECTIVE MEANS OF RESOLVING BUSINESS CONFLICTS IN A MARKET ECONOMY

У даній статті розглядаються ефективні засоби вирішення спорів в умовах ринкової економіки. Визначено теоретичні засади щодо можливих конфліктів у сфері бізнесу та основні характеристики до кожного з них. Наведено один з найбільш успішних методів вирішення конфліктів – медіація та запропоновано поетапний підхід для улагодження конфліктних ситуацій. Досліджено переваги та недоліки даного методу та встановлено вагому роль медіатора, як третьої сторони. Отримано задовільні результати при аналізі даного засобу вирішення бізнес-конфліктів. Також розглянуто ряд думок науковців, які досліджували особливості медіації як способу врегулювання суперечок. Визначено та досліджено основні джерела та причини виникнення спорів. Встановлена низка специфічних вмінь та навичок, якими володіють медіатори для здійснення медіаційного процесу та проаналізовані основні нормативно-правові документи, якими визначається медіація. Зроблені висновки з урахуванням наявності різних форм посередництва та визначення найефективнішого з них.

The practice of business entities confirms that business conflicts have a special place in market relations, because they promote interaction and finding compromises to solve certain business problems. From a psychological point of view, the resolution of conflicts in the business sphere is closely related to the impact on the motivation of participants in conflict interaction, and also implies the development of counter-motives that can eliminate the original intentions of opposing

parties. The basis of business conflicts, as well as any other conflicts in general, is the conflict of interests of the subjects.

The purpose of the study is to determine the main sources and causes of business conflicts, as well as effective means of resolving them by business entities in the development of market relations.

This article discusses effective means of resolving disputes in a market economy. Theoretical bases on possible conflicts in the sphere of business and the basic characteristics to each of them are defined. One of the most successful methods of conflict resolution is mediation and a step-by-step approach to resolving conflict situations is proposed. The advantages and disadvantages of this method are investigated and the important role of the mediator as a third party is established. Satisfactory results were obtained in the analysis of this tool for resolving business conflicts. Also considered are a number of opinions of scholars who have studied the features of mediation as a way of resolving disputes. The main sources and causes of disputes have been identified and investigated. A number of specific skills possessed by mediators for the mediation process have been identified and the main legal documents defining mediation have been analyzed. Conclusions are made taking into account the existence of various forms of mediation and determining the most effective of them.

The problems of this issue are serious and diverse, as each business entity in the process of business process management has many misunderstandings and uncertainties, which should be properly coordinated and find the best way to solve them.

Mediation is an effective and well-demanded way in Ukraine to resolve conflicts and economic disputes between economic agents. This thesis is updated by the experience of other countries that have begun to use the proposed tool before. If the domestic economic and legal system officially recognizes mediation as an effective, confidential and economic way of resolving economic disputes, it will speed up the adoption of a joint decision for both parties, without exacerbating the conflict and effectively continuing its financial and economic activities.

Ключові слова: *бізнес; конфлікти; медіація; медіатор.*

Keywords: *business; conflicts; mediation; mediator.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У господарській діяльності суб'єктів господарювання бізнес-конфлікти займають особливе місце, що пов'язано з закономірностями формування цих конфліктів, засобами їх вирішення та методами боротьби з наслідками. В умовах розвитку ринкових відносин для ефективного управління бізнес-конфліктами необхідно сформулювати механізм попередження конфліктних ситуацій та способів їх ліквідації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням теоретичного аспекту аналізу причин виникнення конфліктів у підприємницькій діяльності та управлінні бізнес-процесами займалися багато науковців та присвячували цій темі свої роботи, зокрема Г. Голобородько, Г. Єрьоменко, С. Базіко, О. Беліков, В. Квитков, В. Тарасенко та інші. Проте, недостатньо уваги приділялось питанню щодо засобів вирішення організаційних конфліктів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення основних джерел та причин виникнення бізнес-конфліктів, а також ефективних засобів їх вирішення суб'єктами підприємницької діяльності в умовах розвитку ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практика діяльності суб'єктів підприємницької діяльності підтверджує, що бізнес-конфлікти займають особливе місце в умовах ринкових відносин, адже саме вони сприяють взаємодії та знаходженню компромісів щодо вирішення певних підприємницьких проблем.

Із психологічної точки зору вирішення конфліктів у сфері бізнесу знаходиться в тісному зв'язку з впливом на мотивацію учасників конфліктної взаємодії, а також має на увазі висування контрмотивів, здатні усунути початкові наміри протилежних сторін. Основою бізнес-конфліктів, як і будь-яких інших конфліктів взагалі, є зіткнення інтересів суб'єктів.

У практиці господарювання існує кілька найбільш поширених способів, що дозволяють усунути бізнес протиріччя:

- нейтралізація об'єкта конфліктної бізнес-ситуації;
- встановлення конкретних норм, якими будуть керуватися при використанні об'єкта конфлікту;
- компенсаційний спосіб чи передача об'єкта конфлікту іншому суб'єкту;
- розведення конфліктуючих сторін;
- проекція відносин суб'єктів в іншу площину, яка передбачає виявлення загальних інтересів;
- офіційно публічне вирішення конфлікту;
- залучення третьої сторони.

Звичайно, конфлікт у сфері управління бізнес-процесами може призвести як до покращення конфліктної ситуації, так і навпаки, погіршити становище та призвести взагалі до розірвання договірних відносин між суб'єктами господарювання.

У цьому контексті слід розуміти, що проблематика цього питання є серйозною та різноманітною, так як у кожного суб'єкта підприємницької діяльності у процесі управління бізнес-процесами виникають безліч непорозумінь і невизначеностей, які варто правильно скоординувати та знайти найоптимальніші засоби їх вирішення.

За допомогою цих посередників, в практиці господарювання все частіше вирішуються конфліктні питання між сторонами, не звертаючись до суду. При цьому посередництво у конфліктних ситуаціях може проявлятися у внутрішній, зовнішній чи змішаній формі. Найбільш просте і сприятливе для суб'єкта господарювання вирішення бізнес-конфлікту відбувається саме через внутрішню форму, коли конфліктну ситуацію вирішують самостійно сторони конфлікту між собою чи їх відповідальні особи без залучення третьої сторони.

Досить часто виникають ситуації, коли вирішити бізнес-конфлікт суб'єктам господарювання складно та відбувається залучення третьої сторони, що й проявляється у зовнішній формі вирішення конфліктних проблем. У більшості випадків це відбувається з залученням третіх сторін:

- органів центральної влади та місцевого самоврядування за законодавчою, виконавчою чи судовою спрямованістю;
- адвокатських суб'єктів захисту бізнес-інтересів;
- спеціалізованих організацій по вирішенню конфліктних ситуацій – медіаторів, аудиторів, профспілок, громадських організацій, громадськості тощо.

Погоджуємося, що для підвищення та розвитку конкурентоспроможності «бізнес повинен підтримувати ефективну комунікацію, щоб сприяти гармонійному робочому середовищу. Занадто часто незадоволені працівники та нераціональне управління призводять до нестандартного продукту, поганого обслуговування клієнтів та втрат для власника бізнесу. У ситуації, коли немає жодного процесу усунення конфлікту, окрім судових процесів, наростання обурень та підвищення продуктивності праці, ми спостерігаємо тенденцію до вирішення конфлікту на робочому місці шляхом посередництва, а не судових процесів чи інших традиційних методів вирішення суперечок. Процес посередництва – це той, в якому сторони ведуть переговори та вирішують свій конфлікт за допомогою кваліфікованої нейтральної третьої сторони. Медіацію можна використовувати для різних цілей, таких як укладання договорів, організація партнерства, створення нового бізнесу, демонтаж існуючого бізнесу або вирішення кадрових суперечок» [1].

Отже, у сучасних ринкових умовах господарювання спеціалізоване посередництво у вирішенні конфліктних ситуаціях може відбуватися із залученням третьої сторони, яка буде здійснювати управління процесом вирішення конфлікту до його вичерпання та знаходженню компромісних взаємоузгоджених рішень.

Сторонами посередництва у вирішенні бізнес-конфліктів можуть бути фізичні особи, бізнес-єдиниці, національні чи міжнародні підприємницькі структури, які опинилися в суперечці щодо ведення господарської діяльності. Роль ділового посередника полягає у тому, щоб допомогти сторонам визначити пріоритети своїх бізнес-інтересів, подолати перешкоди для врегулювання та сприяння комунікації між сторонами для досягнення мирового рішення.

«Ділове посередництво може використовуватися для вирішення як внутрішнього, так і зовнішнього конфлікту. Найчастіше джерело конфлікту походить від того, що сторони відчувають, що їх не чують, не оцінюють або неправильно розуміють. Посередник – це нейтральний спостерігач, який не вкладається в емоційну сферу і може проникнути до суті справи, щоб відкрити дискусії щодо того, як вирішити спір. При посередництві сторони добровільно беруть участь у процесі і, як наслідок, страх і тривога значно зменшуються. Нейтральне та безпечне середовище, яке забезпечує посередник, відкриває двері до ефективного спілкування між сторонами. Кваліфікований посередник навчається працювати в емоційно зарядженій атмосфері, яка часто супроводжує трудові суперечки або ділові спори. Часто все, що потрібно, – це просте вибачення або незначна зміна політики бізнес-єдиниці, щоб зробити одну чи обидві сторони задоволеними результатом» [1].

Слід розуміти, що «медіація підходить лише тим сторонам бізнес-конфлікту, які зацікавлені брати участь у процесі вирішення ситуації. Як і переговори, медіація шукає «виграш-результат» для залучених сторін. Крім того, медіація є конфіденційною, що може бути привабливим атрибутом для людей, які бажають уникнути публічного характеру судових процесів. Процес посередництва зазвичай набагато швидший, ніж судовий процес, і пов'язані з цим витрати можуть бути значно дешевшими, ніж судові процеси» [2].

Вирішення бізнес-конфлікту проходить такі етапи:

- усвідомлення проблеми та визначення об'єкта конфлікту: учасники підприємницької діяльності з'ясовують, у чому у них є згода, а які елементи правовідносин між ними є неясними, невизначеними, що створюють перешкоду для реалізації бізнес-інтересів. Визначається об'єкт конфлікту та позиції сторін;
- вибір стратегії і тактики вирішення конфлікту: кожен учасник конфлікту визначає для себе спосіб вирішення бізнес-ситуації, яких результатів вони прагнуть досягти в першу чергу, зіставляючи їх з можливими витратами, на які доведеться піти для досягнення таких цілей. Визначається послідовність дій, які приведуть до вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі зважуються ризики, приймаються рішення про процедуру врегулювання спору, робиться вибір на користь будь-якої з альтернатив, включаючи судовий розгляд або погоджувальні процедури. З'ясовуються можливі перешкоди для досягнення поставленої мети обраним способом;

- пошук умов вирішення спору: обговорюються варіанти умов врегулювання спору, запропоновані всіма сторонами, виявляються спільні інтереси сторін. Досягається консенсус, проти якого не заперечує ніхто зі сторін. Якщо знайти консенсус або зняти протиріччя іншим способом не вдається, сторони звертаються до інших способів вирішення бізнес-конфлікту. При наявності ознак юридичного спору сторони можуть використовувати судову процедуру або погодитися передати спір на розгляд третейського суду;

- оформлення умов примирення: формуються точні умови досягнення рішення, і вони закріплюються в мировій угоді або іншим способом;

- виконання досягнутого рішення: вживаються заходи по втіленню спільно прийнятого рішення в життя – забезпечення виконання мирової угоди. При невиконанні його будь-якої зі сторін не виключається звернення до суду або арбітраж, але вже зі спором, який заснований на мировій угоді.

Більшого успіху можна досягти, якщо з огляду на інтереси всіх учасників, розглядаючи спір як загальну проблему, яку слід вирішити в інтересах всіх, на основі консенсусу (за відсутності заперечень будь-якої зі сторін). Тільки таким чином можна домогтися дійсно значимих кроків назустріч з боку іншої сторони і забезпечити добровільне виконання угоди за результатами врегулювання спору. Якщо мирову угоду буде прийнято всупереч інтересам будь-якої зі сторін, це може привести до нових суперечок і судового розгляду.

Замість того, щоб вдаватися до судових дебатів, коли є явний переможець, посередник прагне направити сторони на вирішення, прийнятне для всіх. Таким чином посередник вирівнює ігрове поле, і кожен у деякому відношенні стає переможцем. Коли медіація проходить успішно, сторони залишають процес, почувавшись задоволеними. Зміни у внутрішній діяльності бізнесу, які випливають з процесу посередництва, ймовірно, матимуть далекосяжний позитивний вплив на моральний стан працівників, що може лише покращити бізнес в цілому. Перехід до більш позитивного методу вирішення суперечок демонструє, що бізнес зацікавлений у підтримці доброго спілкування та цінності своїх працівників, а також потенційного споживача.

Найчастіше медіація – це інтерактивний метод вирішення бізнес-конфліктів, адже медіація акцентує увагу на розв'язанні конфлікту, а не заглиблюється у мотиви поведінки суб'єктів. Серед специфічних вмінь, знань та навичок медіатора можна виділити такі:

1) пильно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників, а й манеру їх поведінки;

2) налагоджувати просту і прозору комунікацію між учасниками ситуації конфліктів;

3) виявляти подібності і розходження у позиціях конфліктуючих сторін;

4) аналізувати інформацію про проблему;

5) діагностувати і заохочувати ефективну поведінку;

6) створювати модель ефективної поведінки;

7) забезпечувати зворотній зв'язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому "наступальні" і "захисні" форми спілкування;

8) викликати довіру в учасників процесу медіації;

9) заохочувати конструктивні дії сторін;

10) бути терплячим [3, с. 63].

«Слід бути дуже обережними, щоб не «зарегулювати» те, чого не слід регулювати взагалі, або врегулювати деякі аспекти не так, як треба. Наприклад, міжнародний досвід показує, що медіатор не повинен бути експертом у справі, повинен утримуватися від порад і консультацій. Психологічна або юридична освіта можуть не тільки не допомагати, а навіть заважати, тому що медіатору дуже важко уникнути без оціночного підходу щодо правильності прийнятого рішення з точки зору юриспруденції, тощо. І тому обов'язкові вимоги до особи, яка може бути медіатором, не повинні міститися в полі професійних вимог і стажу роботи. Медіатор повинен мати особистісні риси і навички, які відповідають «профілю медіатора», а саме: бути емоційно зрілою людиною, володіти навичками активного слухання, а також мати емпатію. До речі, лідери ринку юридичних послуг активно сприяють тому, щоб їх фахівці набували навичок медіації, і це наводить на думку, що, можливо, вони тому і лідери, що завжди знають, де потрібно бути першими?» [4].

Медіація є ефективним і достатньо затребуваним в Україні способом вирішення конфліктних ситуацій та господарських спорів між економічними агентами. Актуалізує цю тезу досвід інших країн, які почали використовувати пропонований інструмент раніше. Якщо вітчизняна економіко-правова система на офіційному рівні визнає медіацію як ефективний, конфіденційний та економічний спосіб врегулювання господарських спорів, це дасть змогу пришвидшити прийняття спільного для обох сторін рішення, не загострюючи увагу на конфлікті та ефективно продовжуючи свою фінансово-господарську діяльність [5, с. 38].

Висновки з цього дослідження. В умовах розвитку ринкових відносин управління бізнес-конфліктами повинно розглядатись як запорука ефективного функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Безвихідних ситуацій не буває, отже завжди знайдеться вихід із будь-якої конфліктної ситуації, а останнім часом поширеними є не радикальні методи, а власне такий інструмент як медіація, яка передбачає наявність третьої нейтральної сторони, яка аналізує перебіг подій у бізнес-конфліктах.

Незважаючи на всі переваги судових процесів або інших традиційних методів вирішення ділових суперечок, посередництво продовжить зростати в популярності і стане вибором, до якого звертається більшість підприємців для вирішення спорів, пов'язаних з бізнесом.

Таким чином посередник вирівнює ігрове поле, і кожен у деякому відношенні стає переможцем. Коли медіація проходить успішно, сторони залишають процес, почувавшись задоволеними. Зміни у внутрішній діяльності бізнесу, які випливають з процесу посередництва, ймовірно, матимуть далекосяжний позитивний вплив на моральний стан працівників, що може лише покращити бізнес в цілому. Перехід до більш позитивного

методу вирішення суперечок демонструє, що бізнес зацікавлений у підтримці доброго спілкування та цінності своїх працівників, а також потенційного споживача.

Література.

1. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict [Електронний ресурс] / J. Papa Marta. – 2008. – Режим доступу: <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm>.
2. Reading: Mediation [Електронний ресурс] // Business Law, Basics in American Law. – Режим доступу : <https://courses.lumenlearning.com/masterybusinesslaw/chapter/mediation/>.
3. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів [Електронний ресурс] / Г.П. Голобородько, О.Г. Щербак. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm.
4. Єрьоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні [Електронний ресурс] / Г. Єрьоменко. – Режим доступу : <http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf>.
5. Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга / О.А. Островська, О.Л.Фінко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – С. 34-38.

References.

1. Papa, M. J. (2008), “Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict”, [Online], available at: <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm> (Accessed 4 June 2020).
2. Business Law (2020), “Reading: Mediation”, available at: <https://courses.lumenlearning.com/masterybusinesslaw/chapter/mediation/> (Accessed 4 June 2020).
3. Goloborodko, G.P. and Scherbak, O.G. (2015), “Formation of skills of activity on prevention and the decision of conflicts in the course of professional education of future managers”, available at: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm (Accessed 3 June 2020).
4. Eremenko, G. (2017), “Prospects for the development of mediation in Ukraine”, available at: <http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf> (Accessed 5 June 2020).
5. Ostrovskaya, O. and Finko, O. (2018), “Mediation as an alternative way of resolving conflicts and consulting service”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 34–38.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2020 р.