

Summary. The purpose of the work is to assess the situation and provide proposals for food support for the population under martial law. The change in the income level and the state of population migration were studied. The indices of consumer prices for food and the bread prices were analyzed. The state of food support was assessed and measures to improve it were proposed.

Key words: food support, prices, bread, martial law

Голіонко Н. Г.,

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Natalia.Holionko@kneu.ua

Гновенко Д. О.,

3 курс, спеціальність «Підприємництво»

gnovenkodavid@gmail.com

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Публікація аналізує переваги та можливості застосування медіації як засобу швидкого вирішення конфліктів в середовищі організації з точки зору модерної управлінської парадигми та сучасних тенденцій конфліктології. Розглянуто аспекти позитивного впливу медіації на бізнес-процеси підприємства.

Ключові слова: конфлікт, медіація, управління, бізнес-процес, збереження

Актуальність. Зазвичай конфлікти розглядалися як явище амбівалентне: з одного боку, конфлікти є причиною нестабільності, а з іншого – дискусії та пошуку нових рішень. Особливе значення уміння швидко та продуктивно вирішувати конфлікти має в області менеджменту. На жаль, наразі спостерігається відсутність якихось чітких науково обґрунтованих методик вирішення конфліктів в рамках організацій та підприємств. Це пояснюється двома причинами. По-перше, зі стрімкою зміною соціально-економічних умов важко розробити методики, які б змогли зберігати актуальність протягом довгого часу: те, що працювало вчора, не обов'язково спрацює сьогодні. По-друге, управлінська наука активно використовує науковий доробок іншої міждисциплінарної галузі – конфліктології, яка у свою чергу спирається на дослідження в сфері психології. В цьому випадку конфліктологія виступає інструментом в руках менеджера, займаючи перехідне положення в функціональному ланцюгові: психологія (дослідження причин конфлікту) – конфліктологія (дослідження методик вирішення конфлікту) – менеджмент (застосування методів вирішення конфліктів на практиці). Дослідженням теми конфліктів та методів їх вирішення займалися науковці Йоганн Гальтунг, Ральф Дарендорф, Льюїс Козер, серед вітчизняних – Гірник А. М., Зінчина О. Б., Долинська А. В., Котлова Л. О., Ващенко І. В., Миронова О. В., Орлянський О. В. тощо. Особливої уваги заслуговують праці дослідників, що описували взаємодію конфліктології та науки управління: Зайцева А. К., Зігерта В., Пірен М., Фішера Р., Ертеля Д. Сьогоднішня характеризується повним переосмисленням ролі конфлікту в соціально-економічному житті людини – особливо з точки зору управлінської парадигми. Це робить дослідження сучасних методик вирішення конфліктів особливо актуальним.

Постановка задачі (мета). Конфлікт як явище соціально-психологічне займав чільне місце в працях відомих філософів та вчених, починаючи з VII ст. до н. е. Так, древньогрецький мислитель Геракліт стверджував, що конфлікт (протиріччя) лежить в основі створення Всесвіту, а єдиний закон, якому підкоряється все живе – це закон протиставлення. Арістотель основною причиною конфліктів вважав відсутність рівності – як майнової, так і соціальної [1, с.4]. До XVI століття побутувала думка про необхідність конфлікту як виразника соціально-економічної ідентичності та засобу досягнення цілей

держави. Однак, в період XVII – XIX століть починає формуватися чітке розуміння неможливості використання конфлікту як основного інструменту досягнення поставлених політичних цілей. Тобто чітко відслідковується перехід від дисенсуалізму (стратегії гострої соціально-політичної конфронтації та активного протиставлення своїх інтересів інтересам інших) до консенсуалізму (стратегії колективного пошуку методів залагодження конфлікту) [2, с.94]. XX століття можна охарактеризувати зміщенням акценту аналізу конфліктів з політичної сфери в сферу людських відносин та менеджменту. На думку ж сучасного вченого Льюїса Козера, саме поняття конфлікту ніяк не суперечить ідеї неперервного прогресу суспільства, а лише впливає з нього [1, с.16]. Отже, основним завданням цієї роботи є визначення основних переваг застосування менеджером методу медіації при вирішенні конфлікту та з'ясування ролі конфлікту в розвитку підприємства в умовах сучасності.

Результати. Лібералізація сучасних методів управління вимагає застосування більш виваженого та збалансованого підходу до вирішення конфліктних ситуацій. Наразі існує декілька можливих методів врегулювання конфліктних ситуацій. Перший з них – усунення конфлікту. Він полягає в ліквідації об'єкту конфлікту або ж примусовій ізоляції подразника третьою стороною. Такі дії мають сенс лише при потребі швидкого реагування, а про пошук консенсусу не може бути і мови. Другий метод – стимулювання конфлікту. Його застосовують з метою пришвидшення процесу пошуку конструктивного рішення. Третій метод – ухилення від конфлікту. Є повною протилежністю попереднього. В його основі пошук компромісу шляхом взаємних поступок. Четвертий метод – метод регулювання [3, с.122]. Він об'єднує в собі переваги методів стимулювання (з точки зору конструктивності) та ухилення (з точки зору пошуку компромісу). Одним з найпотужніших інструментів методу регулювання є медіація [4, с.162].

Медіація – це метод вирішення конфліктів у вигляді переговорів при залученні третьої особи – медіатора. Сама природа медіації, в основі якої лежить ідея посередництва, передбачає активну співпрацю обох сторін через медіатора та стимуляцію процесу пошуку конструктивного рішення. Про продуктивність цього інструменту говорить досвід його успішного застосування у юридичній, психологічній, педагогічній, соціальній сферах тощо [4, с.171]. Особливо продуктивним є застосування медіації у сфері менеджменту: вирішення конфліктів між працівниками (менеджмент персоналу), конфліктів з постачальниками (операційний менеджмент), конфліктів з приводу розподілів ресурсів (ресурсний менеджмент) тощо. Важливим є дотримання особливих принципів при здійсненні медіації: рівноправність сторін (забезпечує вільний обмін пропозиціями, усуває «аристотелівську нерівність»), нейтральність медіатора (забезпечує прийняття ухваленого рішення обома сторонами без висунування претензій щодо позиції посередника), а також конфіденційність переговорів (вся критична інформація повинна залишитися в межах організації). До функцій медіатора входить організація переговорного процесу, ознайомлення з точками зору обох сторін, спонукання сторін до ретельного аналізу, генерування можливих сценаріїв розв'язку проблеми, здійснення пошуку важливої інформації та донесення її в зрозумілій формі до обох сторін, контроль за виконанням сторонами ухвалених угод щодо вирішення конфлікту, а також створення умов для співробітництва сторін [3, с.140]. Канадський дослідник Роберт Берт вважає, що основним завданням медіатора є не оцінка суджень сторін, а оцінка власних суджень щодо об'єкту конфлікту (тобто посередник повинен прагнути до якомога чіткішого розуміння суті конфлікту). Науковець Дж. Волл виділяє також терапевтичну функцію посередника, яка полягає в демонструванні глибокої стурбованості справою сторін. Це допомагає нівелювати вплив емоцій на результат процедури [4, с.178]. Процес медіації складається із семи стадій: вибір місця проведення, обговорення, виявлення точок незгоди сторін та їх опрацювання, складання переліку ідей

вирішення конфлікту, обговорення ідей, узгодження сторонами вибору однієї ідеї, ухвалення остаточного рішення та імплементація ідеї.

Надзвичайна гнучкість медіації дозволяє застосовувати її в менеджменті майже всіх бізнес-процесів підприємства. По-перше, цей інструмент можливо застосовувати, коли необхідне досягнення максимального контролю над розв'язкою конфлікту. Оскільки медіація має суттєві відмінності від класичного судового процесу, виникають умови для тісної співпраці сторін та вільного диспуту. Зазвичай в більшості випадків вдається обійтися лише медіацією – без звернення до суду (це сприяє збереженню фінансових ресурсів підприємства та його ділової репутації). По-друге, медіація може бути застосована для вирішення конфліктів між працівниками будь-якого рівня організаційної структури. Однак, слід розуміти, що в такому випадку вимоги до репутації та особистості медіатора перебувають в тісній кореляції з висотою рівня організаційної структури, де виник конфлікт [4, с.190]. Наприклад, для вирішення конфлікту в межах функціональної групи можна залучити керівника цієї групи або ж працівника, який користується довірою та повагою колег. При виникненні ж конфлікту між менеджерами вищого рівня слід скористатися послугами професійного медіатора. В будь-якому випадку переваги медіації очевидні: скорочення кількості часу, необхідного для вирішення конфлікту; зниження рівня напруги між сторонами конфлікту, що прямо впливає на стабільність виробничих процесів підприємства. По-третє, медіація є незамінним інструментом при вирішенні спірних питань з контрагентами (постачальниками, партнерами, інвесторами, клієнтами тощо). Основне завдання медіатора в цьому випадку полягає в згладжуванні гострої фази конфлікту та переконанні контрагента в необхідності та перевагах переговорів. Звичайно, це вимагає надзвичайно творчого підходу від посередника [3, с.141], однак репутація підприємства, а також його економічні ресурси будуть збережені. Також слід зауважити, що застосування медіації як інструменту швидкого вирішення конфлікту має позитивний вплив на динаміку прибутковості підприємства, оскільки зберігає людські та економічні ресурси підприємства від відволікання.

Висновки. Беручи до уваги сучасні тенденції конфліктології, а також аналіз, проведений при дослідженні інструменту медіації, можна зробити наступні висновки. По-перше, **медіація є потужним інструментом збереження фінансових, репутаційних та людських ресурсів**, оскільки в її основі лежить пошук компромісу шляхом активної співпраці сторін конфлікту під керівництвом медіатора без залучення судових інстанцій. Слід зауважити, що результатом застосування медіації є також збільшення прибутку підприємства на обсяг витрат щодо врегулювання конфліктів та пов'язаних з ними простоїв, страйків працівників тощо. По-друге, **сучасна управлінська парадигма розглядає конфлікт з точки зору пошуку конструктивних рішень**, вбачаючи в ньому можливості для диспуту та розвитку підприємства. Ця тенденція пояснюється загальною лібералізацією поглядів суспільства на такі поняття як конфлікт та співпраця, що не може не вплинути і на зміну інструментів конфліктного менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Петрінко В. С.* Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.
2. *Орлянський В. С.* Конфліктологія: навчальний посібник / В. С. Орлянський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.
3. *Пірен М. І.* Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
4. *Гірник А. М.* Основи конфліктології: посібник / А. М. Гірник. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – 226 с.

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Nataliia.Holionko@kneu.ua

MEDIATION AS A MEANS OF SOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Summary. The publication analyzes the advantages and possibilities of using mediation as a means of quick resolving conflicts in the organizational environment in the terms of modern management paradigm and trends in conflict studies. Aspects of positive influence of mediation on business processes of an enterprise are considered.

Key words: conflict, mediation, management, business process, preservation.

Іванова Н. С., д.е.н., доцент,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,
ivanova@donnuet.edu.ua
Попова Ю. С.,
здобувач 1-го року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Антикризовий менеджмент організацій»,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
popova_y_s@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Розкрито сутність поняття «криза». Розглянуто фактори, що спричиняють кризовий стан на підприємстві та його основні етапи. Охарактеризовано особливості ризику та причини виникнення невизначеності. Обґрунтовано відмінність між ризиком та невизначеністю. Описана модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику.

Ключові слова: антикризове управління, ризик, невизначеність, криза.

Актуальність. На сьогодні будь-який бізнес, який функціонує на ринку, працює в умовах певного ризику та невизначеності. За умов нестабільного соціально-економічного середовища рівні факторів ризику та невизначеності підвищуються, внаслідок чого діяльність підприємства може виявитись неефективною і зумовити виникнення небезпеки кризи на підприємстві.

Однак криза не завжди передбачає припинення функціонування підприємства. Навіть коли підприємство знаходиться в кризовому стані, є можливість розробки та використання певного комплексу заходів, моделей і методів, які можуть допомогти підприємству подолати кризу і відновити ефективну діяльність. Даний комплекс є підґрунтям антикризового управління.

Постановка задачі (мета). Головним завданням антикризового управління є не лише своєчасне виявлення симптомів кризових явищ та встановлення причинно-наслідкових зв'язків їх появи, а й розроблення та реалізація спеціального антикризового плану для підприємства або окремих заходів антикризового характеру з урахуванням специфічних особливостей виду бізнесу. Дане дослідження спрямоване на виявлення особливостей здійснення антикризового управління на підприємствах в умовах ризику та невизначеності.

Результати. Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити антикризову стратегію розвитку або оцінити можливі ризики та нівелювати їх. Так, якщо брати статистику «карантинного» року, то з початку березня 2020 року по кінець березня 2021 року було відкрито провадження у 706 справах про банкрутство, в середньому це 54 нові