

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 5. MANAGEMENT

УДК 378.147:65.012.4

JEL Classification: M12, I23

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250816.08>

Калінін А. М.,
канд. пед. наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління персоналом,
Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна
Академія управління персоналом", м. Кропивницький

**ІНТЕГРАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ "БІЗНЕС-МЕДІАЦІЯ ТА
СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕГОВОРИ" У ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ
МАГІСТРІВ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ "МЕНЕДЖМЕНТ"**

Сучасний етап розвитку бізнесу та публічного управління в Україні характеризується високою конкуренцією, глобалізаційними викликами, посиленням стресу та зростанням кількості конфліктних ситуацій у корпоративному середовищі. Від ефективності врегулювання спорів і здатності до конструктивних переговорів часто залежить успішність компанії, її репутація та стабільність партнерських відносин.

Відповідно до онлайн-опитування 2025 року, проведеного на платформі LIGA.net, з 6 по 30 травня серед керівників і менеджерів з управління персоналом 33 українських компаній, питання розвитку навичок управління конфліктами та впровадження медіаційних підходів є вкрай актуальним. У вибірці 69% респондентів представляли середній бізнес (41-250 працівників), 24% – великий бізнес (250+ працівників), решта – мікро та малий бізнес (до 40 працівників). На запитання про готовність застосовувати медіацію для врегулювання трудових спорів 57% компаній відповіли, що "скоріше готові", а ще 15% – "повністю готові" [1]. Ці результати свідчать про реальний потенціал розвитку медіації в українському бізнес-середовищі. Медіація перестає сприйматися як щось віддалене чи незрозуміле та поступово інтегрується в корпоративну культуру як дієвий інструмент зниження конфліктності, підвищення довіри та зміцнення партнерських відносин.

У цих умовах навчальний курс **"Бізнес-медіація та стратегічні переговори"** набуває особливої актуальності, адже він формує у майбутніх менеджерів ключові компетентності з комунікації, врегулювання конфліктів і досягнення взаємовигідних рішень.

Щоб забезпечити відповідність змісту навчальної дисципліни сучасним українським вимогам підготовки фахівців, доцільно здійснити аналіз взаємозв'язку між очікуваними результатами навчання курсу **"Бізнес-медіація та стратегічні переговори"** та ключовими компетентностями випускника. Такий аналіз проведено відповідно до положень *Стандарту вищої освіти України зі спеціальності 073 "Менеджмент"* другого (магістерського) рівня [2], що відображено у таблиці нижче.

Таблиця 1

Ключові компетентності з бізнес-медіації у професійній підготовці магістрів зі спеціальності "Менеджмент"

Код компетентності	Формулювання	Зв'язок із бізнес-медіацією
ЗК2	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня	Забезпечує ефективну взаємодію між учасниками переговорів, включно з експертами з інших сфер діяльності.
ЗК3	Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій	Ключові для проведення онлайн-медіацій, дистанційних переговорів і застосування цифрових платформ.
ЗК4	Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети	Допомагає медіатору та менеджеру спрямовувати сторони конфлікту до досягнення win-win рішень.
ЗК5	Здатність діяти на основі етичних міркувань	Гарантує дотримання принципів добровільності, нейтральності, конфіденційності, рівності прав сторін та доброчесності у медіації.
ЗК6	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	Дозволяє знаходити нестандартні підходи до врегулювання складних переговорних ситуацій.
ЗК7	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	Необхідна для оцінки складних конфліктів та формування комплексних рішень.
СК1	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту	Включає знання міжнародних стандартів медіації (IMI, CEDR, WIPO) та їх адаптацію у практиці.
СК5	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації	Базова для побудови діалогу, управління інформаційними потоками в медіаційному процесі.
СК6	Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в управлінні людьми	Забезпечує авторитет і здатність вести процес до успішного завершення.
СК8	Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом	Ключова для управління емоціями сторін і зниження напруженості під час переговорів.
СК9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації	Дозволяє чітко визначати причини конфлікту та розробляти сценарії його врегулювання.
СК10	Здатність до управління організацією та її розвитком	Передбачає інтеграцію корпоративних програм медіації у стратегію підприємства.

Джерело: складено автором.

Аналіз компетентностей, поданих у таблиці, свідчить, що результативна підготовка магістрів з менеджменту у сфері бізнес-медіації передбачає гармонійну інтеграцію як фахових (hard skills), так і соціально-комунікативних (soft skills) навичок. Ключового значення набувають розвиток комунікативної майстерності, емоційного інтелекту, навичок активного слухання та побудови діалогу, спрямованого на пошук компромісів і вироблення конструктивних рішень, а також здатності до ефективної міжкультурної взаємодії. Сукупність цих якостей є визначальною для успішного врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі та забезпечення сталого розвитку компанії.

Паралельно, ґрунтовне розуміння правових рамок, економічної обґрунтованості та стратегічних орієнтирів організації створює підґрунтя для досягнення збалансованого й довготривалого ефекту від застосування медіаційних процедур. Таким чином, формування зазначеного комплексу компетентностей готує майбутніх управлінців до ролі не лише керівників, але й ефективних посередників у досягненні взаємовигідних домовленостей, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Відповідно до європейських підходів до підготовки управлінських кадрів (зокрема, рекомендацій Європейської рамки кваліфікацій (European Qualifications Framework) та Європейської мережі з медіації та альтернативного вирішення спорів (European Network for Mediation and ADR), компетенції у сфері медіації та переговорів відносяться до soft skills високого рівня. Вони мають безпосередній вплив як на кар'єрну мобільність менеджера, так і на результативність його управлінської діяльності у глобалізованому бізнес-просторі.

Мета навчального курсу "Бізнес-медіація та стратегічні переговори" – сформувати у здобувачів вищої освіти системне розуміння бізнес-медіації як ефективного інструменту врегулювання комерційних та організаційних конфліктів, розвинути практичні навички ведення стратегічних переговорів на засадах взаємовигідного партнерства, довіри, медіаційної компетентності та лідерського впливу.

Завдання навчального курсу:

1. Сформувати системне розуміння про бізнес-медіацію як сучасний інструмент альтернативного врегулювання конфліктів у підприємницькому, організаційному та публічно-управлінському середовищі.

2. Надати знання про види, моделі та принципи стратегічних переговорів, включаючи переговори на основі інтересів, позиційні переговори, багатосторонні та міжкультурні переговорні процеси.

3. Розвинути вміння ідентифікувати інтереси, позиції та потреби сторін, аналізувати динаміку конфлікту та обирати відповідну переговорну або медіаційну стратегію.

4. Опанувати базові навички медіації як посередницького процесу, зокрема фасилітацію, активне слухання, перефразування, уточнення, техніки роботи з емоціями та управління емоційною напруженістю.

5. Сформувати культуру діалогу та ненасильницького спілкування.

6. Вивчити особливості застосування бізнес-медіації в умовах управлінських змін, кризових ситуацій та високої невизначеності, а також в корпоративних конфліктах, переговорах зі стейкхолдерами, партнерами та працівниками.

7. Сприяти розвитку етичного лідерства та медіаційної компетентності, необхідних для ефективного впливу й прийняття зважених управлінських рішень у складних комунікаційних ситуаціях.

8. Закласти основу для застосування медіаційного підходу в професійній діяльності менеджера, управлінця, фасилітатора чи консультанта в бізнес-або публічному секторі.

Теоретичною основою навчального курсу є:

- Концепції альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR), що охоплюють ключові концепції переговорного процесу: BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива, доступна стороні у разі недосягнення домовленості; WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) – найгірший можливий сценарій у разі провалу переговорів; ZOPA (Zone of Possible Agreement) – діапазон, у межах якого сторони можуть досягти взаємовигідної угоди.

- Теорія переговорів на основі інтересів (Harvard Negotiation Project), що акцентує увагу на пошуку спільних цінностей та інтересів замість позиційної боротьби.

- Моделі стратегічних переговорів (Р. Фішер, В. Юрі, Б. Паттон), які систематизують підходи до досягнення стійких домовленостей.

- Концепції організаційної поведінки та конфлікт-менеджменту, що пояснюють динаміку взаємодії в колективах та методи конструктивного врегулювання суперечок.

- Європейський досвід інтеграції медіації у бізнес-освіту, який демонструє практичні результати та найкращі освітні практики впровадження ADR у навчальні програми.

Методи навчання навчального курсу здійснюються на базі **компетентнісного підходу**, що передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, а й розвиток практичних навичок через: інтерактивні лекції, рольові ігри та моделювання переговорів, симуляції, аналіз реальних бізнес-кейсів, практику з фасилітації групових обговорень, тренінгові вправи, рефлексивні щоденники.

Таким чином, інтеграція навчального курсу "Бізнес-медіація та стратегічні переговори" у підготовку магістрів зі спеціальності "Менеджмент" є своєчасною та необхідною відповіддю на потреби сучасного бізнес-середовища, де вміння ефективно вирішувати конфлікти, досягати взаємовигідних домовленостей та підтримувати довгострокові ділові відносини стають ключовими конкурентними перевагами. Запровадження цього курсу дозволяє формувати управлінців (менеджерів) нового покоління, здатних не лише ухвалювати ефективні стратегічні рішення, а й вибудовувати

культуру діалогу, взаємодовіри та партнерства. Такі навички відповідають світовим трендам менеджменту, що орієнтуються на принципи ESG, корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Присяжнюк К. Медіація у бізнесі: чи готові українські компанії до альтернативних рішень? URL: <https://blog.liga.net/user/eprysiazhniuk/article/57157> (дата звернення: 15.08.2025).

2. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 "Менеджмент" для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти й науки України від 10.07.2019 за №959. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).

УДК 658.012.23

JEL Classification: O32, M11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250816.09>

Карманський А. І.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

Король С. В.,

канд. екон. наук, доцент, доцент

кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Управління інноваційними процесами в сучасному світі трансформувалося з вузькофункціонального завдання на стратегічну необхідність. Відтак у добу цифрової трансформації, глобальної нестабільності та екологічних викликів інновації стали не просто інструментом конкурентної переваги, а засобом виживання та адаптації. Однак ефективне управління ними вимагає глибокого розуміння специфіки сучасного середовища, нових моделей мислення та гнучких управлінських підходів.

Власне, інноваційний процес – це не лише створення нових продуктів чи технологій, а й трансформація організаційної культури, бізнес-моделей,