

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Центр заочного та дистанційного навчання

Кафедра економіки та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«МЕДІАЦІЯ КОНФЛІКТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу магістратури заочної форми навчання
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності - 073 «Менеджмент»

Єлізавета НОВАКОВСЬКА

Керівник: PhD, доцент Олесь КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга СЛОБОДЯНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до управління проєктами.....	7
1.2. Передумови та наслідки конфліктів в проєктних командах.....	14
1.3. Медіація як сучасний метод врегулювання конфліктів у проєктній діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	26
2.1. Сучасний стан застосування медіації у сфері управління проєктами в Україні та світі.....	26
2.2. Аналіз причин і наслідків конфліктів у проєктних командах.....	34
2.3. Проблеми, бар'єри та можливості інтеграції медіаційних технологій у систему проєктного менеджменту.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	51
3.1. Концепція створення корпоративного центру медіації у проєктному середовищі.....	51
3.2. Організаційно-економічне обґрунтування проєкту створення центру медіації.....	72
3.3. Оцінка ефективності впровадження медіаційної системи у процес управління проєктами.....	80
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження медіації конфліктів у проєктному менеджменті полягає у тому що зростаючою роллю ефективної комунікації, психологічної стійкості та управлінської культури у сучасних організаціях. В умовах постійних соціально-економічних змін, воєнних викликів, цифровізації та переходу бізнесу до гнучких форм управління, проблема конфліктів у проєктних командах набуває особливої значущості. Від ефективності вирішення конфліктів безпосередньо залежить якість взаємодії між учасниками проєкту, швидкість прийняття рішень, результативність виконання завдань і, врешті, успіх у досягненні стратегічних цілей організації.

Медіація як сучасний інструмент врегулювання конфліктів дозволяє забезпечити баланс інтересів сторін, зберегти конструктивні стосунки у команді, запобігти ескалації суперечностей і сприяти формуванню позитивного мікроклімату в колективі. Вона поєднує психологічні, комунікативні та управлінські підходи, створюючи умови для досягнення взаємовигідних рішень. У контексті проєктного менеджменту, де взаємодія людей із різними поглядами, компетенціями та цінностями є невід'ємною частиною робочого процесу, медіація виступає ефективним інструментом мінімізації ризиків і підвищення продуктивності команди.

Дослідженням питань медіації конфліктів у проєктному менеджменті, займалися такі науковці, як Браніцька Т., Данченко О., Власенко В., Ільїна Н., Корнілова О.В., Логутіна Н., та інші.

Разом із тим, розвиток медіаційних практик в Україні має ще значний потенціал. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростаючої потреби у швидких адаптивних рішеннях, важливим є впровадження медіаційних підходів у систему управління проєктами для підвищення ефективності організацій і забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання управління конфліктами та застосування медіації розглядали у своїх працях такі вчені, як Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафинюк Я. М., а також міжнародні експерти з менеджменту конфліктів і проєктного управління. Дослідження цих авторів охоплюють теоретичні засади медіації, її практичне впровадження у корпоративне середовище, а також аналіз ефективності альтернативних методів вирішення суперечок.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні, методичні та практичні аспекти медіації конфліктів у сфері проєктного менеджменту, а також обґрунтувати доцільність її впровадження у систему управління проєктами.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні підходи до управління проєктами;
- проаналізувати передумови та наслідки конфліктів в проєктних командах;
- дослідити медіацію як сучасний метод врегулювання конфліктів у проєктній діяльності;
- проаналізувати сучасний стан застосування медіації у сфері управління проєктами в Україні та світі;
- проаналізувати причини і наслідки конфліктів у проєктних командах;
- розглянути проблеми, бар'єри та можливості інтеграції медіаційних технологій у систему проєктного менеджменту;
- розробити концепцію створення корпоративного центру медіації у проєктному середовищі;
- обґрунтувати доцільність створення проєкту центру медіації;
- оцінити ефективність впровадження медіаційної системи у процес управління проєктами.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в межах проєктного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти застосування медіації для врегулювання конфліктів у проєктних командах.

Для вирішення поставлених завдань застосовувалися методи системного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення, економічного аналізу, статистичного аналізу та табличний метод.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів України, наукових праць і монографій українських та зарубіжних авторів, аналітичних матеріалів міжнародних організацій, відкритих електронних ресурсів, статистичних звітів та досліджень у сфері управління проєктами та медіації.

Основні результати дослідження було представлено у науковій статті: Корнілова О.В. Новаковська Є.В., Тернавський Ф.С. Оптимізація управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті через мотивацію, самоменеджмент і медіацію конфліктів. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. № 10(50). С. 424-434 .

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (найменування) та одного додатку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Теоретичні підходи до управління проєктами

Управління проєктами у сучасному світі виступає не лише технічною дисципліною, спрямованою на досягнення певних цілей у межах ресурсних і часових обмежень, а й складною соціально-комунікаційною системою, що вимагає постійного узгодження інтересів, очікувань і мотивацій учасників. Саме тому сьогодні у фокусі досліджень опиняються питання управління командною динамікою, лідерства, емоційного інтелекту та медіації конфліктів, які безпосередньо впливають на успішність реалізації проєктів [16; 17].

Теоретичні підходи до управління проєктами формувалися еволюційно – від класичних адміністративно-процесних моделей XX століття до гнучких адаптивних систем, орієнтованих на людину та цифрове середовище. Якщо раніше основна увага приділялася плануванню, контролю й ресурсам, то нині центральне місце займають цінності співпраці, комунікації, гнучкості та сталого розвитку [22].

У цьому контексті медіація конфліктів розглядається як невід’ємна складова управління проєктами, оскільки ефективне управління командою потребує здатності вирішувати суперечності конструктивно, зберігаючи психологічну безпеку та довіру всередині колективу [10].

Згідно з сучасними науковими підходами, проєкт є тимчасовою системою, створеною для досягнення унікального результату, а управління проєктом – це сукупність процесів і методів, спрямованих на ефективну реалізацію цього результату в умовах динамічного середовища [29; 43].

Починаючи з 2000-х років, розвиток теорії управління проєктами визначався кількома ключовими тенденціями:

- інтеграція системного, процесного та поведінкового підходів;
- впровадження цифрових інструментів (pms, erp, cloud management);
- зміщення акценту з контролю на комунікацію і лідерство;
- орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність [17; 21].

Згідно з Рудніченком, Гавловською, Сарафінюком і Кривдиком, управління проєктами сьогодні є багатовимірною концепцією, у межах якої поєднуються технічні, економічні, організаційні та поведінкові чинники. Автори наголошують, що саме людський капітал і комунікаційна взаємодія є головними детермінантами успіху проєктів у цифрову епоху.

У науковій літературі останніх років виділяють чотири провідні напрями теоретичного осмислення управління проєктами [27; 51]:

1. Процесно-орієнтований підхід (PMBOK, ISO 21502) – розглядає управління як послідовність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють ініціацію, планування, виконання, моніторинг і завершення проєкту.
2. Системний підхід (IPMA, ICB 4.0) – трактує проєкт як відкриту систему, взаємопов'язану з зовнішнім середовищем.
3. Гнучкий підхід (Agile, Scrum, Kanban) – передбачає самоорганізацію команд, адаптацію до змін і короткі ітерації.
4. Гібридний підхід (Hybrid Project Management) – поєднує структурність класичних методів із гнучкістю Agile.

У таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику процесно-орієнтованого підходу, системного підходу, гнучкого підходу та гібридного підходу.

Таблиця 1.1

Порівняння сучасних теоретичних підходів до управління проектами

Вид підходу	Ідея	Плюси	Мінуси	Роль у медіації конфліктів
Процесний (PMBOK 7, ISO 21502:2021)	Чітке структурування етапів і процесів	Прогнозованість, стандартизація	Менша гнучкість	Запобігання конфліктам через чіткий розподіл ролей
Системний (IPMA ICB 4.0)	Урахування взаємозв'язків між проектом і середовищем	Комплексність, стратегічність	Висока складність координації	Виявлення конфліктів на рівні систем
Гнучкий (Agile, Scrum)	Самоорганізація та командна автономія	Гнучкість, швидкий зворотний зв'язок	Високі вимоги до культури команди	Медіація інтегрована у щоденну комунікацію
Гібридний (Hybrid)	Поєднання класичних і гнучких методів	Баланс стабільності й адаптивності	Потребує зрілості організації	Гнучкі механізми вирішення конфліктів

Джерело: складено автором за даними [27; 51]

За результатами аналізу представленого у таблиці 1.1 можна виокремити, що сучасні теоретичні підходи до управління проектами відображають еволюцію від жорстких структур до гнучких, адаптивних моделей взаємодії. Процесний підхід забезпечує порядок і передбачуваність, системний – комплексне бачення і стратегічну узгодженість, гнучкий – динамічність і самоорганізацію, а гібридний – оптимальний баланс між структурністю та

адаптивністю. У контексті медіації конфліктів усі підходи мають власні переваги: від запобігання суперечкам завдяки чітким правилам до інтеграції діалогу й узгодження у повсякденну практику команди. Це свідчить, що ефективне управління проєктами неможливе без розвитку комунікативних і медіаційних навичок.

У сучасній теорії та практиці управління проєктами спостерігається перехід від процесно-орієнтованих підходів до ціннісно-орієнтованих і соціально-комунікаційних моделей, які ставлять у центр уваги не лише результат, а й людей, взаємодію, культуру та стратегію розвитку організації [23; 33].

Сьома редакція стандарту PMI PMBOK (Project Management Body of Knowledge), оприлюднена у 2021 році, вперше відмовилася від жорсткої процесної структури, замінивши її на 12 принципів управління проєктами, серед яких – лідерство, взаємодія, командна культура, адаптивність та управління змінами. Особливий наголос робиться на людиноцентричному підході та розвитку soft skills керівника проєкту. Такий підхід напряду пов'язаний із медіаційною компетентністю менеджера – здатністю вести конструктивні переговори, розв'язувати конфлікти та підтримувати довіру всередині команди [44].

Міжнародний стандарт ISO 21502:2021 “Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management” визначає управління проєктом як систему керування взаємозалежними процесами, де комунікація та поведінкові фактори мають вирішальне значення для результативності. Стандарт підкреслює важливість управління зацікавленими сторонами (stakeholders) і створення цінності для них, що передбачає попередження конфліктів через механізми узгодження очікувань [24].

Модель компетентностей IPMA ICB 4.0 (Individual Competence Baseline) вперше системно інтегрувала поведінкові компетенції у структуру професійного профілю проєктного менеджера.

До ключових із них належать:

- емоційний інтелект;
- етичність поведінки;
- уміння працювати в команді;
- вирішення конфліктів [27].

Таким чином, IPMA 4.0 розглядає управління проєктами не лише як процес чи технологію, а як людиноцентричну систему, де важливими є довіра, комунікація та вміння медіювати суперечності.

З початку 2010-х років у глобальній практиці набули популярності Agile та Lean-підходи, що базуються на ітеративності, прозорості та самоорганізації. Їхня філософія близька до принципів медіації, адже передбачає постійний зворотний зв'язок, відкриту комунікацію та колективну відповідальність за результат. Методології Scrum, Kanban, SAFe і Design Thinking акцентують увагу на спільному вирішенні проблем та обговоренні конфліктів як етапі розвитку команди [33].

У таблиці 1.2 чітко диференційовано поняття і характеристики сучасних концепцій управління проєктами.

Таблиця 1.2

Порівняння сучасних концепцій управління проєктами (після 2017 р.)

Концепція	Основні характеристики	Поведінковий акцент	Зв'язок із медіацією конфліктів
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
PMBOK 7 (2021)	12 принципів, фокус на людях і цінностях	Лідерство, співпраця, культура	Медіація як інструмент лідерства
ISO 21502:2021	Орієнтація на створення цінності для стейкхолдерів	Етика, комунікація, адаптивність	Конфлікти вирішуються через узгодження інтересів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
IPMA ICB 4.0 (2018)	Модель компетентностей проектного менеджера	Емоційний інтелект, командна робота	Медіаційні навички як компетенція
Agile, Lean, Scrum	Ітеративність, прозорість,	Самоорганізація, гнучкість	Конфлікти – джерело інновацій
Hybrid Project Management	Поєднання традиційного та Agile	Баланс між структурністю і гнучкістю	Гнучка комунікація та консенсус

Джерело: складено автором за даними [27]

Аналіз проведений у таблиці 1.2, показав сучасні концепції управління проєктами після 2017 року характеризуються зсувом від жорстких процедур до орієнтації на людей, цінності та комунікацію. Усі розглянуті підходи – PMBOK 7, ISO 21502, IPMA ICB 4.0, Agile-методології та Hybrid Project Management – підкреслюють важливість лідерства, емоційного інтелекту та співпраці. Спільною тенденцією є інтеграція медіації як ключового інструменту підтримки командної взаємодії, попередження конфліктів і пошуку консенсусу. Таким чином, медіаційна компетентність стає невід’ємною складовою сучасного управління проєктами, сприяючи формуванню зрілих, гнучких і стійких команд.

Після 2020 року розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних платформ і систем аналітики суттєво змінив парадигму проектного менеджменту. Цифрові інструменти управління проєктами забезпечують не лише автоматизацію, а й формування нової культури співпраці, побудованої на прозорості, швидкості обміну даними та довірі.

До таких інструментів належать Asana, Trello, Jira, Monday.com, Wrike, які підтримують гнучке планування, відстеження завдань, комунікацію та контроль результатів.

У таблиці 1.3 продемонстровано вплив цифрових інструментів управління на соціальну динаміку команд.

Таблиця 1.3

Вплив цифрових інструментів управління на соціальну динаміку команд

Інструмент	Ключові функції	Вплив на командну взаємодію	Значення для медіації
Asana	Планування, коментарі, звіти	Підвищує прозорість, спільне бачення	Зменшує комунікаційні непорозуміння
Jira	Гнучке керування спринтами	Сприяє колективному вирішенню проблем	Підтримує культуру відкритості
Trello	Канбан-візуалізація процесів	Стимулює участь усіх членів команди	Зменшує ризики ескалації конфліктів
Monday.com	Моніторинг і ресурсне планування	Балансує навантаження	Сприяє справедливому розподілу ролей
Wrike	Аналітика, KPI, звітність	Підвищує відповідальність	Запобігає конфліктам через об'єктивність даних

Джерело: складено автором за даними [27]

У таблиці 1.3 видно, що використання цифрових інструментів управління суттєво впливає на соціальну динаміку проєктних команд, підвищуючи прозорість, відповідальність і рівень залученості учасників. Такі платформи, як Asana, Jira, Trello, Monday.com та Wrike, сприяють ефективній комунікації, справедливому розподілу завдань і своєчасному вирішенню проблем. Їх застосування не лише оптимізує організаційні процеси, а й виконує функцію медіації, запобігаючи конфліктам завдяки об'єктивності даних, відкритості та спільному баченню цілей команди.

1.2. Передумови та наслідки конфліктів в проєктних командах

У проєктному менеджменті конфлікти в командах – це не просто неприємність, а потенційний рушій змін, який, за правильного підходу, може бути перетворений у джерело позитивного результату. Утім, щоб реалізувати цей потенціал, важливо розуміти передумови їхнього виникнення та наслідки, які вони здатні породити – як негативні, так і конструктивні.

Передумови – це ті умови та чинники, які створюють середовище, сприятливе для появи конфліктів. У контексті проєктних команд такими чинниками виступають як організаційно-структурні проблеми, так і поведінкові, психологічні фактори. Наприклад, одна з часто згадуваних причин – нечіткість ролей і обов'язків: коли члени команди не знають, хто за що відповідає, виникає плутанина і зростає імовірність, що завдання будуть дубльовані або залишаться невиконаними [10; 14].

Іншим провокатором є конкуренція за обмежені ресурси: проєктні команди – зазвичай тимчасові, з жорсткими строками, обмеженим бюджетом і кадрами – і це породжує ситуації, коли учасники виборюють не лише завдання, але й видимість власного внеску чи визнання. Зокрема, це зазначено як одна з причин конфлікту “конкуренція за ресурси та визнання” в командах [14].

Також не слід недооцінювати роль комунікації: недорозуміння, несвоєчасна передача інформації, відсутність відкритих обговорень чи засідань, на яких обговорюються очікування – усе це створює «токсичний» ґрунт для конфлікту [2; 14].

Психологічні та міжособистісні передумови також відіграють значну роль: різні стилі роботи, покоління (люди, які мають різний досвід, підходи до комунікації і мотивації) – дослідження показують, що міжпоколінні відмінності у цінностях, мотивації, стилі ведення роботи можуть стати джерелом конфліктів у сучасних командах [10].

Нижче наведено узагальнену таблицю 1.4 основних передумов з коротким поясненням.

Таблиця 1.4

Основні передумови конфліктів у проєктних командах

Передумова	Результат
Нечіткі ролі та обов'язки	Учасники не знають, хто відповідає за що; перекриття зон відповідальності; відчуття, що «це мав зробити хтось інший».
Конкуренція за ресурси та пріоритети	Строки, бюджет, люди – обмежені; кожен хоче «свій кусок»; виникає напруження між завданнями.
Недостатня комунікація	Інформація передається із запізненням або взагалі не передається; очікування не узгоджені; відсутні зустрічі для вирішення невизначеностей.
Організаційно-процесні фактори	Відсутність стандартів, процедур, механізмів ескалації; часто команда діє «на ходу», без чітких правил.

Джерело: складено автором за даними [10; 14]

Як бачимо з таблиці 1.4, основними передумовами конфліктів у проєктних командах є нечіткість ролей і обов'язків, обмежені ресурси, слабка комунікація та недосконалість організаційних процесів. Усі ці чинники

призводять до непорозумінь, дублювання завдань, втрати часу та зниження ефективності спільної роботи. Відсутність чітких правил і прозорих механізмів взаємодії створює сприятливе середовище для виникнення напруження між учасниками, що негативно впливає на досягнення проєктних цілей.

Ця класифікація дозволяє глибше зрозуміти, що передує виникненню конфлікту – а значить, дає змогу менеджеру чи медіатору проєкту працювати не лише з зовнішніми проявами, але виходити до коріння проблеми.

Коли передумови перейняли форму конфлікту, і він вийшов за межі латентного стану, команда стикається з низкою наслідків. Ці наслідки можуть бути як негативними – зменшують ефективність, мотивацію, якість – так і потенційно конструктивними, якщо процес конфлікту перетворено на обговорення, рефлексію, оновлення процесів.

До негативних наслідків належать:

- затримки у термінах виконання завдань;
- перевитрати бюджету (через переробки, збільшення витрат на комунікацію, затримки ресурсів);
- погіршення морального стану команди (стрес, демотивація, підвищена плинність кадрів);
- зниження довіри між учасниками, що в свою чергу підриває ефективність взаємодії.

Наприклад, дослідження зазначає, що тривалі конфлікти можуть призвести до втрати ключових працівників та погіршення іміджу організації [35].

Нижче – таблиця 1.5, що систематизує наслідки конфліктів у проєктних командах

Таблиця 1.5

Наслідки конфліктів у проєктних командах

Наслідок	Опис	Потенційний вплив
Затримка та перевитрати	Конфлікт відволікає увагу, ресурси, час на внутрішні суперечки	Збільшення ризику проєкту, перевищення бюджету
Погіршення морального клімату	Члени команди можуть відчувати розчарування, втратити мотивацію, зростає плинність	Ослаблення команди, втрата компетенцій
Підрив комунікації та довіри	Конфлікт може створити «кліки», недовіру, закритість	Зниження ефективності співпраці, пропуск важливої інформації
Покращення процесів та ролей	Якщо конфлікт трансформовано – команда переосмислює ролі, оновлює процеси	Підвищення ефективності, якісні рішення
Інновації і навчання	Конфлікт змушує задавати питання «чому ми робимо саме так?» – народжуються нові підходи	Підвищення конкурентоспроможності, краща адаптація до змін

Джерело: складено автором за даними [35]

У таблиці 1.5 продемонстровано та описано які наслідки можуть нести конфлікти у проєктних командах. Конфлікти в проєктних командах мають як деструктивні, так і конструктивні наслідки. З одного боку, вони можуть призвести до затримок, перевитрат, втрати мотивації, погіршення комунікації та зниження ефективності роботи. З іншого – за умови ефективної медіації та

конструктивного підходу, конфлікти стають каталізатором розвитку: сприяють вдосконаленню процесів, переосмисленню ролей і народженню інноваційних рішень. Таким чином, управління конфліктами є не лише засобом їх подолання, а й інструментом підвищення зрілості та конкурентоспроможності проєктних команд.

Між «передумовами» і «наслідками» лежить динаміка: часто один і той самий передумовий чинник може як спровокувати деструктивний конфлікт, так і, через медіацію, стати каталізатором позитивних змін. Ключовим тут виступає спосіб реагування команди й менеджера на появу тригера. Наприклад, якщо нечіткість ролей не виявлена на ранньому етапі, команда може «забути» про неї – і це призведе до ескалації, коли почнуть виникати суперечки. Якщо ж на цьому етапі буде проведена фасилітаційна сесія, ролі стануть чіткі, передумова нейтралізована, і конфлікт може не виникнути, або пройти як конструктивна дискусія.

Коли ж конфлікт вже проявився, важливо розуміти, що наслідки не обмежуються «одним проєктом» – вони можуть мати кумулятивний ефект:

- зниження продуктивності;
- погіршення довіри;
- менш ефективні рішення;
- втрата мотивованих людей;
- слабкіший старт наступного проєкту.

Це створює «ланцюг» негативних ефектів, який важко розірвати без втручання.

З погляду медіації у проєктному менеджменті важливо зосередитись на виявленні передумов ще до ескалації, а також на перетворенні наслідків на навчальні ресурси. Це означає, що менеджер проєкту або медіатор має опрацювати наступні кроки:

1. Діагностика передумов – на старті проєкту провести аналіз ролей, ресурсів, очікувань, стилів комунікації.

2. Створення механізмів раннього втручання – регулярні зустрічі, ретроспективи, фасилітаційні сесії, які дають учасникам можливість озвучити напруження.

3. Перетворення конфлікту на ресурс – коли конфлікт стається, то не приховувати, а відкрито фасилітувати, витягнути уроки, формалізувати зміни (оновлення ролей, процесів, комунікацій).

4. Вимірювання впливу – аналізувати, чи призвів конфлікт до негативних наслідків (затримок, перевитрат) або до позитивних (інновацій, покращення процесів).

5. Корекція майбутніх проєктів – отримані уроки мають бути інтегровані у стандарти організації, щоб передумови були усунені або зведені до мінімуму.

1.3. Медіація як сучасний метод врегулювання конфліктів у проєктній діяльності

Медіація як сучасний метод врегулювання конфліктів у проєктній діяльності набуває дедалі більшої актуальності в умовах динамічного розвитку організацій, гнучких методологій управління проєктами та високої складності комунікацій між учасниками проєктних команд.

У сучасному менеджменті проєктів, що характеризується багатокомпонентністю, обмеженими ресурсами, часовими рамками, різноманітністю інтересів і високим рівнем міжособистісних взаємодій, конфлікти є немінучими. Водночас саме ці конфлікти не завжди мають суто негативний характер, оскільки за умови їхнього конструктивного врегулювання вони здатні сприяти підвищенню ефективності управління, розвитку команди та вдосконаленню комунікаційних процесів.

Медіація, як спеціалізований метод вирішення конфліктів, орієнтований на досягнення взаємоприйняттого рішення за участю нейтрального

посередника, стає невід'ємним інструментом сучасного проєктного менеджменту.

Сутність медіації полягає у добровільному, конфіденційному процесі, у межах якого сторони конфлікту за допомогою кваліфікованого медіатора намагаються досягти взаєморозуміння, визначити спільні інтереси та сформувані рішення, яке задовольняє обидві сторони.

У наукових підходах підкреслюється, що медіація не є аналогом арбітражу чи судового розгляду, адже її головною метою є не встановлення винної сторони, а відновлення ефективної комунікації між учасниками конфлікту, формування атмосфери співпраці й довіри. Ця риса є особливо цінною в контексті проєктної діяльності, де міжособистісні відносини, взаємозалежність завдань та необхідність колективного прийняття рішень відіграють вирішальну роль.

Управління конфліктами в проєктному середовищі традиційно здійснюється за допомогою таких підходів, як адміністративне втручання менеджера, ескалація питання до вищого керівництва або використання формальних процедур вирішення суперечок, проте такі підходи часто призводять до зниження мотивації членів команди, формування атмосфери примусу й недовіри. На відміну від цього, медіація базується на принципах партнерства, рівності сторін і взаємоповаги, що дозволяє зберегти не лише результативність виконання завдань, а й психологічну стабільність команди.

У цьому аспекті медіація стає проявом «м'якої сили» управління – інструментом, що допомагає не стільки вирішити проблему примусово, скільки трансформувати саму систему взаємодії. У проєктному середовищі конфлікти мають різну природу – ресурсну, процесну, рольову, міжособистісну, ціннісну, і в кожному з цих випадків застосування медіації має свої переваги. У ситуаціях ресурсних або процесних конфліктів медіатор допомагає визначити реальні пріоритети, усунути непорозуміння у розподілі відповідальності чи часу, а у випадку міжособистісних або ціннісних конфліктів створює безпечний простір для висловлення позицій, що зменшує емоційне напруження та сприяє

конструктивному діалогу. Медіація враховує психологічний аспект комунікації, визнаючи, що конфлікт – це не лише суперечність інтересів, а й взаємодія емоцій, сприйняття та довіри [29; 54].

Дослідження доводять, що у середовищі проєктних команд медіаційний підхід сприяє покращенню рівня взаємодії між членами колективу, зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності. Відповідно до міжнародних звітів Project Management Institute, понад 60% неуспішних проєктів мають причиною комунікаційні бар'єри або невирішені конфлікти, тоді як використання медіації дозволяє усунути ці бар'єри завдяки зосередженню уваги не на позиціях, а на інтересах сторін. Медіатор допомагає сторонам не шукати, хто має рацію, а зрозуміти, що кожна з них прагне досягти, що створює передумови для взаємовигідних рішень, які не руйнують структуру команди, а зміцнюють її.

Ключовими принципами медіації, які забезпечують її ефективність у проєктному середовищі, є добровільність, нейтральність, конфіденційність, рівність прав сторін і орієнтація на взаємну вигоду. Добровільність гарантує готовність сторін брати участь у процесі, нейтральність забезпечує довіру до медіатора, а конфіденційність сприяє відкритості комунікації. Завдяки цим характеристикам медіація дає змогу виявити глибинні причини суперечностей, які часто залишаються прихованими в умовах формального управління конфліктами [53; 56].

Конфлікт, що зовні стосується розподілу ресурсів, може насправді бути наслідком нерівності у визнанні внеску членів команди або недостатнього зворотного зв'язку з боку керівництва.

Медіатор у такій ситуації виступає не лише посередником, а й фасилітатором комунікації, який допомагає учасникам побачити ситуацію з ширшої перспективи. Медіація – це процес, у якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами.

Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення

проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди. Неупередженість означає, що медіатор повинен виконувати свою роботу об'єктивно й чесно, уникаючи будь-якої поведінки, яка могла б викликати підозру в симпатії до однієї зі сторін [57; 60].

Конфіденційність передбачає нерозголошення ходу та результатів медіації. Добровільність гарантує, що участь у процесі є вільним вибором сторін.

Функції медіатора надзвичайно різноманітні – він одночасно виступає оцінювачем конфліктів, активним слухачем, неупередженим організатором процесу, генератором альтернативних пропозицій, джерелом інформації, помічником у виробленні домовленостей і навіть тренером у партнерських переговорах. У кожній із цих ролей медіатор підтримує баланс між емоційним і раціональним виміром конфлікту, сприяючи створенню умов для самостійного вирішення спору сторонами.

Тактика дій медіатора також має велике значення – вона може включати почергове вислуховування учасників конфлікту, щоб з'ясувати ситуацію та пропозиції, директивну дію, коли медіатор м'яко акцентує на слабких сторонах позицій, операційний формат переговорів за участю обох сторін, тиск у межах етичних норм для усвідомлення однією зі сторін помилковості її підходу або застосування «човникової дипломатії», коли посередник окремо спілкується з кожною стороною, узгоджуючи позиції.

Процес медіації має чітку логіку розвитку, що складається з кількох послідовних стадій.

На першому етапі формується структура і довіра – учасники розташовуються комфортно, щоб мати змогу чути та бачити одне одного, обговорюються правила поведінки, визначається позиція медіатора як нейтральної особи, обговорюється ситуація та очікування сторін.

Друга стадія – аналіз фактів і виявлення проблем, де медіатор намагається розкрити всі аспекти конфлікту, оскільки більшість із них мають комплексний характер [48].

Далі відбувається пошук альтернатив, коли сторони спільно генерують можливі рішення, після чого розпочинаються переговори та ухвалення рішень, спрямованих на формування компромісів і взаємоприйнятних домовленостей.

Після досягнення згоди складається підсумковий документ, у якому фіксуються домовленості, а заключна стадія полягає у затвердженні угоди й визначенні механізмів її реалізації [5; 22].

Сучасна практика управління проєктами передбачає інтеграцію медіаційних підходів у процеси командного менеджменту, особливо у великих організаціях та міжнародних проєктах, де медіація часто поєднується з фасилітованими дискусіями, кооперативним вирішенням проблем, комунікацією та *restorative practices*, що мають спільне коріння з медіацією та вважаються її похідними формами. Медіація перестає бути лише правовим чи психологічним інструментом – вона перетворюється на системний елемент культури управління конфліктами в організаціях. Це дозволяє не лише усунути конкретну суперечку, а й запобігти подібним ситуаціям у майбутньому, формуючи культуру діалогу в команді [5].

В українських реаліях медіація поступово набуває визнання як у правовій, так і в управлінській практиці. Закон України «Про медіацію» створив нормативну основу для застосування цього інструменту в різних сферах суспільного життя, у тому числі в корпоративному та проєктному середовищі. Однак медіаційна практика у сфері управління проєктами залишається недостатньо розвиненою через брак спеціалістів і обмежену обізнаність керівників щодо переваг цього підходу.

Актуальним завданням є формування компетенцій з медіації серед менеджерів проєктів, що передбачено міжнародними стандартами, зокрема IPMA Individual Competence Baseline. Медіація має не лише конфліктологічний, а й стратегічний вимір, оскільки сприяє посиленню гнучкості управління, зниженню ризиків ескалації конфліктів і зміцненню соціального капіталу команди. Завдяки цьому проєктні організації підвищують здатність до адаптації в динамічному середовищі [3; 58].

Мотивація персоналу займає центральне місце в управлінні персоналом, оскільки безпосередньо керує їхньою поведінкою. Важливо, щоб цілі мотивації працівника співпадали з інтересами проєкту, тому вибір менеджерів персоналу та їх діяльність займають важливе місце в гнучкому проєктному менеджменті. Акцентування уваги на співробітниках, насамперед на їх підборі та мотивуванні, стає основою успішної діяльності проєктів, адже навіть за умов ефективної організації структури та використання сучасного устаткування, без мотивації працівників не варто розраховувати на досягнення бажаних показників [16].

Медіаційний підхід формує нову культуру управління – культуру партнерства, співробітництва й спільного пошуку рішень. Впровадження медіаційних технологій у проєктну діяльність потребує інституційної підтримки, розроблення політик врегулювання конфліктів, підготовки фахівців, створення програм навчання для менеджерів і інтеграції медіаційних процедур у стандарти управління.

Провідні міжнародні компанії вже впроваджують внутрішні центри медіації, які виконують роль незалежних структур для врегулювання конфліктів між командами та підрозділами. Практика таких організацій показує, що застосування медіації скорочує кількість ескалацій у кілька разів, знижує плинність кадрів і підвищує задоволеність працівників співпрацею.

Медіація таким чином є не лише технологією вирішення суперечок, а філософією взаємодії, що ґрунтується на довірі, емпатії та орієнтації на спільний результат, забезпечуючи сталість розвитку команди, ефективність комунікацій і психологічну рівновагу в колективі, що робить її одним із ключових елементів сучасного проєктного управління [49].

Висновки до розділу 1

Сучасний проєктний менеджмент переходить до людиноцентричних підходів, де важливу роль відіграють співпраця, довіра та медіаційні

компетенції керівника. Цифрові інструменти створюють прозоре середовище для комунікації, а медіація стає стратегічним засобом формування ефективних і згуртованих команд.

Конфлікти в командах можуть підривати ефективність або стимулювати розвиток. Основні причини – нечіткі ролі, конкуренція за ресурси та слабка комунікація. Грамотне управління конфліктами та застосування медіаційних практик дозволяє перетворювати суперечності на джерело інновацій і розвитку команди.

Медіація є ефективним інструментом, який знижує напруженість, запобігає ескалації конфліктів і сприяє формуванню культури довіри та партнерства. Її впровадження підвищує стійкість команд і адаптивність організації, покращуючи управління та корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

2.1. Сучасний стан застосування медіації у сфері управління проектами в Україні та світі

Сучасний етап розвитку трудових відносин в Україні характеризується динамічними соціально-економічними змінами, оновленням законодавства про працю, нестабільністю зайнятості [5; 19].

У цих умовах кількість трудових спорів між працівниками та роботодавцями зростає. Традиційні механізми їх вирішення (суди та комісії з трудових спорів (далі – КТС) не завжди забезпечують оперативність, неупередженість і гнучкість, які необхідні для досягнення справедливого та ефективного результату. Одним із перспективних напрямів удосконалення системи врегулювання трудових спорів є розвиток інституту трудової медіації.

Медіація дає можливість врегулювати трудові спори шляхом конструктивних переговорів між сторонами за участю медіатора без втручання судових органів. Її сутність полягає у досягненні взаємоприйняттого рішення, яке задовольняє інтереси та потреби обох сторін і сприяє збереженню трудових відносин.

Прагнення України сформувати та розвивати сучасний, прогресивний та ефективний інститут альтернативного врегулювання правових спорів, зокрема медіацію, отримало нормативне підґрунтя ще на початку XXI століття. Важливим кроком у цьому напрямі став Указ Президента України 2006 року «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів». У документі було визначено першочергову потребу спрощення доступу громадян до правосуддя, що передбачало пошук ефективних позасудових способів вирішення спорів.

Таким чином, закладались основи для поступового формування в Україні культури медіації як інструменту, орієнтованого на діалог, компроміс і зниження навантаження на судову систему.

Пізніше, у 2015 році, розвиток інституту альтернативного вирішення спорів було підсилено Указом Президента України № 276/2015, яким схвалено «Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки». Одним із ключових завдань цієї стратегії визначалось здійснення комплексної судової реформи з урахуванням міжнародних стандартів, що включало розширення способів альтернативного врегулювання спорів, а також поступове впровадження інститутів медіації та посередництва в практику правозастосування. Це свідчило про офіційне визнання державою необхідності модернізації механізмів розв'язання правових конфліктів, зокрема шляхом створення цивілізованої, структурованої системи позасудового діалогу між учасниками спору.

Попри наявність низки нормативно-правових актів, що містять згадки про медіацію в різних контекстах, протягом тривалого часу в Україні був відсутній єдиний спеціальний закон, який би чітко визначав принципи, стандарти та процедури медіації як альтернативного способу вирішення спорів. Найбільш широке тлумачення поняття медіації на нормативному рівні представлене в наказі Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892 «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)». У документі розкрито сутність медіації як соціальної послуги, визначено її принципи, умови проведення, суб'єктів, типи угод, порядок укладення договору про надання медіаційних послуг тощо. Водночас регламентація медіації переважно як елементу соціальної допомоги значно звужувала сферу потенційного застосування процедури, оскільки не охоплювала комерційні, цивільні, трудові та інші види спорів, у яких у розвинених правових державах медіація відіграє значну роль.

З історичної точки зору, медіація почала проникати в український правовий та соціальний простір у середині 1990-х років як запозичена, уже

напрацьована технологія вирішення конфліктів. Перші медіаційні центри на території України з'явилися у 1997 році в місті Одесі. З цього часу медіація поступово почала використовуватись як інструмент позасудового розв'язання спорів різної природи. На сьогодні на території України діє низка громадських організацій, які здійснюють підготовку медіаторів, проводять процедури медіації, реалізують освітні програми та впроваджують принципи медіаційної культури в соціальне середовище. Серед найбільших організацій можна назвати Національну асоціацію медіаторів України (створена у 2014 році), Українську академію медіації в Одесі (2014 р.), Центр права та посередництва в Харкові (2016 р.), Подільський центр медіації у Вінниці (2016 р.), а також Лігу медіаторів України (2017 р.). Функціонування цих об'єднань сприяє поширенню європейських підходів до медіації та підвищує рівень підготовки фахівців у цій сфері.

Важливим етапом розвитку медіації в Україні стали експериментальні проєкти, ініційовані у співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, у 2011–2014 роках у межах програми Ради Європи «Прозорість та ефективність судової системи» було проведено експеримент у чотирьох пілотних судах: Білоцерківському міському суді Київської області, Вінницькому окружному адміністративному суді, Апеляційному адміністративному суді Донецької області та Івано-Франківському міському суді. Судді в цих установах отримали можливість пропонувати сторонам звернутися до медіатора в разі, якщо справа була визначена як «медіабельна», тобто такою, що може бути вирішена шляхом конструктивних переговорів між сторонами за участі нейтрального посередника. У рамках проєкту громадські організації медіаторів надавали послуги медіації безоплатно, що допомогло зібрати унікальний практичний матеріал для оцінки ефективності цього інституту.

Аналогічна ініціатива була реалізована у 2014–2016 роках громадською організацією «Центр правової допомоги» за підтримки програми USAID «Нове правосуддя» та у співпраці з низкою судових установ Волинської області. У межах цього проєкту до процедур медіації було залучено 142 особи, а

попередні зустрічі проведено у 108 справах. З них 38 справ завершилися успішним укладенням медіаційних угод. При цьому найбільша кількість відмов фіксувалась на етапі вступу до медіації. Основною причиною небажання громадян долучатися до процесу стала відсутність належного законодавчого регулювання процедури, що викликало страхи щодо її ефективності, юридичної сили результату та добровільності виконання медіаційної угоди. Інакше кажучи, медіація демонструвала свою ефективність на практиці, проте суспільна довіра до неї залишалася недостатньою через брак інформації та нормативної визначеності.

Результати експериментальних проєктів свідчили, що медіація здатна значно зменшувати часові та фінансові витрати сторін, знижувати конфліктність комунікації, сприяти стабілізації соціальних відносин та розвантажувати судову систему. Проте слабка поінформованість населення та відсутність спеціального закону гальмували її широке застосування. Вказані фактори зумовили нагальну необхідність створення державного органу, відповідального за збір та обробку статистичних даних про застосування медіації, адже без належного моніторингу ця сфера фактично позбавлена можливості системного розвитку.

Аналіз чинного національного законодавства дає підстави стверджувати, що в Україні тривалий час був відсутній спеціальний законодавчий акт, який би комплексно врегульовував засади застосування медіації. Водночас в Україні вже понад десятиліття існує позитивна практика впровадження медіаційних процедур, ініційована як самими судами, так і громадським сектором за підтримки міжнародних партнерів. Нині за підтримки програми USAID «Нове правосуддя» Міністерством юстиції України створено та забезпечено діяльність спеціальної робочої групи з розробки проєкту Закону України про медіацію. Цей нормативний акт має стати логічним етапом у становленні медіації як ефективного позасудового механізму врегулювання спорів.

Очікується, що новий законопроект буде сформований на основі кращих європейських та світових практик, а також із урахуванням накопиченого

вітчизняного досвіду. Принципово важливим є широке залучення до процесу обговорення представників громадських організацій, які працюють у сфері медіації, суддів, що брали участь у пілотних проєктах, а також міжнародних експертів. З урахуванням цього пропонуються такі ключові положення, що мають бути закріплені в законі:

1. Закріплення медіації як позасудового способу врегулювання правових спорів, у межах якого сторони добровільно проводять переговори за участі нейтрального посередника з метою досягнення взаємоприйнятної рішення та укладення відповідної угоди.

2. Визначення основних принципів медіації, серед яких: добровільність, рівність сторін, конфіденційність, неупередженість і нейтральність медіатора, його компетентність, а також забезпечення справедливості процедури.

3. Опис етапів процедури медіації, що включатиме: ініціювання, вступ до медіації, обговорення спірних питань, пошук рішень, складання та підписання медіаційної угоди, а також механізм контролю за її виконанням.

4. Створення державного органу, відповідального за систематизацію та обробку статистичних даних щодо застосування медіації, з обов'язковим інформуванням судових органів та суб'єктів, які надають медіаційні послуги.

5. Визначення правової сили медіаційної угоди, з можливістю її обов'язкового виконання або з передбаченням статусу документа, який враховується судом у разі подальшого судового розгляду.

6. Упровадження такого законодавчого регулювання дозволить підвищити рівень довіри населення до медіації, розширити практику її застосування та інтегрувати Україну в європейський простір альтернативного правосуддя.

Медіація у проєктному контексті слід розглядати як спеціалізований вид ADR, що поєднує класичні принципи медіації (добровільність, конфіденційність, неупередженість) з проєктною методологією управління ризиками та стейкголдер-манеджментом. Відомі міжнародні стандарти управління проєктами (PMBOK, IPMA) визнають комунікаційні навички,

фасилітацію та врегулювання конфліктів як базові компетенції менеджера проєкту, що робить медіацію не тільки реактивним, але й превентивним інструментом управління [45; 59].

Ключова концептуальна пропозиція полягає в тому, що медіація у проєктному управлінні виконує подвійний функціонал це недискримінаційний превентивний механізм (вбудовується в проєктні процедури як етап раннього вирішення розбіжностей), та корекційний механізм (застосовується при конфліктній стадії для збереження проєктної вартості й часу). Ця двоїстість підтверджується як практичними керівництвами, так і звітними дослідженнями провідних ADR-інституцій [7; 36].

У світовій практиці роль уніфікуючих інституцій важко переоцінити. Такі організації, як IMI (International Mediation Institute), CEDR (Centre for Effective Dispute Resolution), національні арбітражні центри та професійні асоціації проєктних менеджерів формують стандарти, рекомендації та освітні програми, які прямо впливають на вбудовування медіації у контрактні моделі та процедури управління проєктами [36; 52].

З позиції державного та міжурядового регулювання важливим є вплив директив і рекомендацій. Наприклад, Директива ЄС 2008/52/ЄС стимулює використання медіації в цивільних та комерційних спорах, включно з положеннями щодо визнання наслідків медіації у трансграничних спорах – що має пряме значення для мультинаціональних проєктів та контрактів у ланцюгах постачання [43].

Останнім часом також – усе більш помітним чинником стають ініціативи з установами глобальних платформ медіації: у 2025 році розпочався процес формування нового міжнародного форуму (International Organization for Mediation), що продемонстрував зусилля різних країн у стандартизації міжнародних механізмів діалогу й врегулювання спорів на державному та міждержавному рівні; подібні інституційні зрушення впливатимуть і на практики проєктного менеджменту, особливо у великих транснаціональних інфраструктурних проєктах.

Переходячи до галузей та моделей застосування медіації у проєктній діяльності, можна виділити наступні галузі:

1. Будівництво та інфраструктура. Будівельні проєкти традиційно вирізняються високою ймовірністю контрактних спорів (затримки, дефекти, додаткові роботи). Міжнародні контрактні форми (наприклад, FIDIC) все частіше включають положення щодо обов'язкового попереднього досудового врегулювання із застосуванням медіації чи експертного розгляду, що дозволяє зменшити часові втрати та витрати на арбітраж [36].

2. ІТ та технологічні проєкти. Швидка еволюція вимог та неоднозначні інтерпретації технічних завдань породжують часті конфлікти в ІТ-проєктах. Медіація тут використовується як гнучкий інструмент узгодження вимог, збереження інтелектуальної власності та зниження ризиків відтоку кадрів. Підтримка медіації з боку проєктних стандартів (PMI) лише посилює цю практику [45; 59].

3. Державно-приватні партнерства (PPP) та інвестиційні проєкти. Через складність фінансування та велику кількість стейкхолдерів PPP-проєкти часто використовують каскадні механізми врегулювання спорів: внутрішня переговорна платформа → медіація → арбітраж. Медіація дозволяє зберегти партнерські відносини і оперативно скорегувати механізми виконання контракту. Приклади вказують на зниження витрат і запобігання зупинкам робіт при використанні медіації як проміжного етапу [36; 41].

Практичною моделлю інтеграції є включення в договори проєктів чітких процедур: визначення тригерів для ініціювання медіації, строки на проведення медіації, преференції щодо вибору та сертифікації медіаторів, визначення ефекту медіаційної угоди (наприклад, як підстава для тимчасового призупинення санкцій або продовження роботи) та механізмів взаємного інформування стейкхолдерів. Крім того, корисним є впровадження ролі проєктного омбудсмена або внутрішнього фасилітатора, які здійснюють попереднє виявлення конфліктних ознак і ініціюють процес медіації у межах проєктного циклу [7; 59].

Доказова база свідчить, що такі механізми дають змогу скоротити середній час вирішення спорів та зберегти економічні вигоди для сторін: дослідження CEDR виявляє, що медіація в комерційних конфліктах приносить значну економію порівняно з судовими процедурами та арбітражем [36].

Незважаючи на очевидні переваги, ряд перешкод уповільнює повсюдне впровадження медіації у проєктному контексті:

1. **Правова невизначеність та різнорідність норм.** У різних юрисдикціях існують неоднакові підходи до статусу медіаційних угод, їх виконавчої сили та конфіденційності, що ускладнює застосування єдиних процедур у трансграничних проєктах [3; 43].

2. **Культура й довіра.** У країнах, де історично переважає судова традиція вирішення спорів, заміна або додавання медіації сприймається скептично; додатково, бізнес може побоюватися втрати «жорстких» гарантій через добровільний характер медіації [7].

3. **Обмежена кількість сертифікованих проєктних медіаторів.** Специфіка проєктних конфліктів потребує від медіаторів знань у сфері контрактного менеджменту та технічних аспектів галузі, а не лише традиційних навичок фасилітації.

4. **Онлайн-форми та кібербезпека.** У період цифровізації зростає попит на онлайн-медіацію (ODR), проте виникають питання захисту даних та забезпечення достовірності комунікацій [40; 46].

5. **Юридична уніфікація та контрактні стандарти.** Рекомендується включати у типові проєктні контракти обов'язкові або рекомендувальні положення щодо попередньої медіації, уніфіковані на рівні міжнародних договірних форм (FIDIC, ICC, інші). Паралельно – активізувати міждержавні ініціативи щодо визнання й виконання медіаційних угод у транснаціональному контексті [36; 43].

6. **Підготовка спеціалізованих кадрів.** Запровадження сертифікаційних програм для медіаторів із профілем «проєктний медіатор», що поєднує навички

ADR і знання галузевих стандартів проєктного менеджменту (PMI, IPMA). Це особливо важливо для будівництва, енергетики та IT-сектору.

7. Інституційний моніторинг та збір статистики. Потрібні системні підходи до збору даних про застосування медіації в проєктах (кількість процедур, галузі, ефективність економії часу/коштів), що дозволить приймати політико-управлінські рішення й адаптувати стандарти. Український досвід створення робочих груп та статистичного моніторингу може бути взірцем у цьому напрямі [3].

8. Розвиток ODR та цифрових платформ. Для трансграничних і розподілених команд слід інвестувати в безпечні платформи для онлайн-медіації з підтримкою документування, шифрування й аудиту процесів, що підвищить оперативність і доступність процедури [40; 43].

2.2. Аналіз причин і наслідків конфліктів у проєктних командах

Конфлікти є невід'ємним елементом людського життя та колективної діяльності, зокрема діяльності проєктних команд у різних галузях економіки. Їхня поява зумовлена природою людини, яка одночасно прагне самозбереження та співпраці, тому конфлікти або спори вирішуються як силовими методами, так і шляхом взаємодії, діалогу та переговорів. Успадкована на рівні базових інстинктів потреба зберігати власне життя та забезпечувати стабільність соціального існування сприяє тому, що більшість непорозумінь прагнуть вирішувати мирним шляхом. Вроджене бажання людей комунікувати на основі доброзичливих взаємин, підтримувати взаєморозуміння та шукати компроміс є основою для сучасного уявлення про те, що право на медіацію можна розглядати як природне, невід'ємне людське право, укорінене у базових властивостях людської соціальності.

У контексті діяльності проєктних команд це означає, що кожна особа має природне право звертатися до мирних форм врегулювання конфліктів, уникаючи руйнівних наслідків протистояння. Оскільки ефективні переговори сприяють формуванню мирного середовища, зниженню рівня напруженості та мінімізації кількості спорів, право на медіацію фактично є проявом ширшого права на мир. Для проєктних команд це право набуває особливої ваги, оскільки саме злагоджена робота, узгодженість рішень і здатність до конструктивного діалогу визначають якість і результативність реалізації проєктів. Причини конфліктів у проєктних командах різних галузей мають комплексний характер, оскільки проєктна діяльність передбачає взаємодію фахівців з різним професійним досвідом, різними системами цінностей та різними ролями у структурі управління. Однією з ключових причин непорозумінь виступає різниця у професійному світогляді. У технічних, інженерних та ІТ-командах конфлікти найчастіше виникають через альтернативні бачення рішення технічної задачі, різну оцінку ризиків або пріоритетів. У творчих галузях, таких як маркетинг чи дизайн, джерелом загострення є розбіжності у підходах до креативності та оцінки результатів. У медичній та науково-дослідній сферах конфлікти нерідко пов'язані з боротьбою за лідерство, наукове авторство або доступ до ресурсів. Незалежно від галузі, відмінність професійних парадигм формує ґрунт для суперечностей, які, за відсутності ефективної комунікації, набувають деструктивного характеру.

Важливою причиною конфліктів є психологічні особливості членів команди. Особистісні риси – темперамент, рівень емоційної стабільності, домінантність, чутливість – суттєво впливають на сприйняття управлінських рішень і взаємодію в команді. У швидкоплинних галузях, таких як ІТ чи стартап-середовище, де рівень стресу та навантаження є високим, конфлікти часто виникають як реакція на перевтому або емоційне вигорання. У таких випадках конфлікт стає не стільки наслідком об'єктивного зіткнення інтересів, скільки виявом незадоволення базової потреби у безпеці, підтримці та автономії. Структурні та організаційні чинники також формують сприятливі

умови для виникнення спорів. Нечіткий розподіл ролей, відсутність прозорих стандартів комунікації, брак інформації, суперечливі інструкції або подвійне підпорядкування створюють підґрунтя для непорозумінь. У галузях, де проєктний цикл є тривалим – зокрема в будівництві, енергетиці або державному управлінні – структурні конфлікти виникають через зміну зовнішніх умов, затримки фінансування або суперечливі вимоги регуляторів.

Крім причин, важливим є аналіз наслідків конфліктів, які мають значний вплив на ефективність проєктної діяльності. У конструктивному варіанті конфлікт може виконувати роль каталізатора інновацій, сприяти виникненню нових ідей, поліпшенню комунікації та розвитку команди. Однак більшість конфліктів, особливо нерегульованих, мають руйнівний характер. До негативних наслідків належать зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів, порушення строків виконання завдань, збільшення вартості проєкту та суттєве погіршення якості результату. У критичних випадках конфлікт може призвести до розпаду команди або неможливості реалізувати проєкт.

Концепція природного права на медіацію відіграє ключову роль. Медіація забезпечує можливість задовольнити базову людську потребу – врегулювати конфлікт шляхом діалогу, добровільно і мирно, за участю нейтрального посередника. Це право водночас має і природний, і позитивний вимір. У природному аспекті воно походить із самої сутності людської взаємодії, що передбачає пошук компромісів і уникнення руйнівного протистояння. У позитивному аспекті воно закріплюється в системі юридичних норм, які визнають право сторін конфлікту звертатися до медіації для запобігання або врегулювання спору. Медіація у проєктних командах різних галузей створює особливо важливі можливості для запобігання ескалації конфлікту. Своєю природою вона спрямована на формування безпечного простору для діалогу, де кожен учасник може висловити власні інтереси без страху покарання або стигматизації. Це дозволяє команді не тільки вирішити конкретну суперечку,

але й зміцнити соціальну довіру, підвищити рівень згуртованості та створити довготривалу культуру співпраці.

У багатьох галузях – від високотехнологічних ІТ-команд до державного сектору – медіація дозволяє уникати тривалих руйнівних конфліктів, які призводять до значних фінансових втрат, погіршення іміджу організації, затягування проектних строків та емоційного виснаження персоналу. Саме тому право на медіацію слід розглядати як центральний механізм забезпечення права на мир у межах організаційної взаємодії. Воно гарантує не лише можливість уникнення насильницьких чи авторитарних способів розв'язання спорів, але й сприяє формуванню «змиреного» робочого середовища, що є необхідною умовою для стабільності, розвитку та інновацій [19].

Аналіз причин і наслідків конфліктів у проектних командах різних галузей показує, що конфлікт є системним і багатоаспектним феноменом, який випливає з поєднання індивідуальних психологічних характеристик, організаційної структури, комунікаційних дефіцитів та зовнішніх контекстуальних факторів; у додаток, у проектних умовах конфлікти часто загострюються через високий ступінь невизначеності, жорсткі часові обмеження і ресурсну конкуренцію, що визначає їхню особливу динаміку та масштаб наслідків.

Аналіз освітніх і методичних матеріалів з конфліктології свідчить, що основними тригерними факторами є: різниця ціннісних орієнтацій і мотивацій учасників, нечіткість ролей і відповідальностей, нерівномірний розподіл ресурсів, недостатність або неефективність комунікаційних каналів, а також відмінності в управлінських стилях і очікуваннях – причини, що мають як міжособистісний, так і структурний характер [39].

У проектних командах характер конфлікту залежить від природи проекту (будівництво, ІТ, інфраструктура, соціальні проекти тощо): у технічно складних проектах конфлікти частіше виникають навколо технічних рішень, якості робіт та відповідальності за дефекти, тоді як у творчих і сервісних командах – навколо інтерпретації вимог, розподілу авторства та часових пріоритетів; у

кожному випадку коріння конфлікту часто лежить у різних уявленнях про кінцевий результат та оцінці ризиків, що породжує розбіжності в пріоритетах та стратегіях дій. Практичні посібники з управління конфліктами підкреслюють, що саме невідповідність індивідуальних і командних цілей є ключовим фактором, який трансформує початкові розбіжності в тривалі і витратні конфронтації [26].

Для прикладу можна привести SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз ІТ середовища. Аби наглядно продемонструвати можливість виникнення конфліктів. SWOT-аналіз ІТ-середовища, з огляду на проблему вирішення конфліктів наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ІТ-середовища

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
1	2
– високий рівень цифрової культури та технологічної підготовленості персоналу; – поширення гнучких методологій управління проектами (Agile, Scrum, Kanban); – розвинені практики командної комунікації та колаборації; – наявність інструментів для швидкої фіксації, ескалації та відстеження конфліктів; – висока мобільність персоналу та готовність до навчання.	– висока плинність кадрів, що ускладнює стабільність комунікацій; – часті міжкультурні непорозуміння у глобальних командах; – перевантаженість персоналу, що провокує емоційне вигорання; – конфлікти між технічними та бізнес-підрозділами через різні пріоритети; – недостатня підготовка менеджерів до медіації та психології конфліктів.

Продовження таблиці 2.1

Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
1	2
– впровадження корпоративних медіаційних служб; – автоматизація виявлення конфліктних ризиків через аналіз комунікацій; – використання AI-інструментів для моніторингу командної взаємодії; – підвищення ролі HR-бізнес-партнерства та коучингових практик; – розвиток програм управління стресом та здоров'ям працівників.	– загострення конкуренції за таланти → ризик внутрішніх конфліктів; – розподілені команди підвищують ризик прихованих конфліктів; – дистанційний режим роботи ускладнює емоційне розпізнавання; – швидкі зміни у технологіях створюють стресові ситуації; – посилення кіберризиків та конфлікти з приводу безпеки даних.

Джерело: складено автором

ІТ-галузь традиційно має високий рівень організаційної гнучкості, що дозволяє впроваджувати структуровані підходи до врегулювання конфліктів. Agile-методи передбачають регулярні ретроспективи, постійний обмін зворотним зв'язком та спринтове планування, в рамках якого конфлікти не накопичуються, а виявляються швидко. Водночас використання Trello, Jira, Slack, Confluence та інших інструментів підсилює прозорість взаємодії, що знижує рівень ескалацій.

Слабкою ланкою ІТ-сектору є висока динамічність команди та багатонаціональність. Комунікаційні моделі різних культур не завжди узгоджені: прямота американців може конфліктувати з обережністю азійських команд чи стриманістю європейців. Також часті релізи, стислі дедлайни та «crunch-periods» призводять до емоційного виснаження, що знижує толерантність до робочих суперечок.

Ринок відкриває великі можливості для впровадження цифрових інструментів медіації: чат-боти для збору фідбеку, аналіз емоційного тону

повідомлень, прогнозування напруженості у команді. Компанії активно впроваджують коучинг, тренінги з управління конфліктами, розвиток м'яких навичок, що може стати конкурентною перевагою.

Сучасні команди працюють у режимі remote або hybrid, що ускладнює неформальну комунікацію. Відсутність невербальних сигналів часто призводить до неправильного тлумачення повідомлень. Додатковим викликом є кадрові конфлікти через дефіцит спеціалістів: високі зарплатні очікування, конкуренція за ключові ролі та конфлікти при перерозподілі проєктів.

PESTLE-аналіз IT-середовища, з огляду на проблему вирішення конфліктів наведено нижче в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз IT-середовища

Political (Політичні чинники)	Economic (Економічні чинники)
1	2
– регуляції щодо кібербезпеки та захисту даних; – державні програми цифровізації, що змінюють вимоги до компаній; – політична нестабільність (особливо для IT-аутсорсу) → стресові фактори.	– коливання ринку IT-послуг; – глобальна конкуренція та зміни у вартості робочої сили; – різниця в оплаті праці між країнами і командами.
Social (Соціальні чинники)	Technological (Технологічні чинники)
– зростання значення soft skills; – поширення дистанційної роботи; – поколінні відмінності між працівниками.	– наявність цифрових платформ комунікації; – використання систем управління знаннями; – інтеграція AI-інструментів у моніторинг командної взаємодії.

Продовження таблиці 2.2

Legal (Правові чинники)	Environmental (Екологічні та зовнішні чинники)
1	2
– регуляції щодо захисту персональних даних; – трудове законодавство різних країн у глобальних командах; – норми корпоративної етики.	– поширення віддаленої роботи та екологічні вимоги до IT-інфраструктури; – глобальні кризи (пандемії, війни, природні катастрофи).

Джерело: складено автором

Політичні зміни формують нові вимоги щодо комунікації, відповідальності та структури команд, що може породжувати конфлікти між юридичними, технічними та бізнес-підрозділами. Політичні ризики також впливають на психоемоційний стан фахівців, сковуючи ефективний діалог.

Економічна різниця між регіонами провокує конфлікти щодо справедливості винагороди. Коливання контрактів та бюджетів створюють конфлікти між командою та керівництвом щодо пріоритетів розвитку продуктів.

У командах працюють представники поколінь X, Y, Z, що мають різні моделі поведінки та різні очікування від менеджменту. Це створює нові види конфліктів: між орієнтацією на стабільність і бажанням швидкого розвитку, між відкритою та ієрархічною комунікацією.

Технології полегшують документування конфліктних ситуацій, роблять прозорим розподіл задач, допомагають уникати непорозумінь. Однак надмірна залежність від цифрових каналів знижує ефективність емоційної комунікації.

Команди, що працюють у міжнародному форматі, часто стикаються з юридичними протиріччями. Наприклад, питання робочого часу, оплати понаднормових, конфіденційності – усе це стає підґрунтям конфліктів.

Зовнішні кризи посилюють напругу в командах, сприяють вигоранню та підвищують рівень конфліктності. Водночас розподіленість команд зменшує вуглецевий слід, але збільшує ризики комунікаційних непорозумінь.

Комунікаційна слабкість як причина конфліктів у проектних командах проявляється як у недостатчі інформації, так і у її неефективній передачі: нечіткі інструкції, відсутність зворотного зв'язку, нерегулярні статус-зустрічі, а також кулуарні переговори створюють сприятливе поле для виникнення недовіри й інтерпретації мотивів колег у негативному ключі. У розподілених або мультикультурних командах до цього додаються часові пояси, мовні бар'єри та культурні відмінності, що підвищує ризик хибного тлумачення повідомлень і емоційних реакцій. Методичні джерела наголошують, що саме системні недоліки в інформаційних процесах провокують ланцюгові ескалації, які можна було б запобігти на ранніх стадіях при наявності прозорих процедур комунікації [21].

Психологічні чинники та особистісні особливості членів команди (стилі поведінки в конфлікті, толерантність до стресу, рівень емоційної інтелігенції, попередній досвід співпраці) істотно впливають на динаміку конфлікту: наприклад, поєднання «агресивної» позиції одного учасника з «ухильницьким» стилем іншого призводить до накопичення невисловлених претензій і передчасної ескалації; навпаки, фасилітаційні компетенції лідера проєкту або наявність внутрішніх омбудсменів можуть трансформувати конфлікт у джерело конструктивного діалогу та удосконалення процесів. Психологічні посібники з управління організаціями також вказують, що невідповідність між очікуваним соціальним статусом і фактичним становищем в команді часто породжує приховані конфлікти, які проявляються у зниженій продуктивності та підвищеній плинності кадрів [20].

Організаційні і процедурні недоліки – невизначені посадові інструкції, відсутність прозорих правил розподілу ресурсів, неузгодженість систем мотивації та контрольних процедур – перетворюють локальні суперечності на системні ризики проєкту; структурні конфлікти між функціональними

підрозділами, що мають різні KPI, або між головним підрядником і субпідрядниками часто завершуються затримками, додатковими витратами та юридичними суперечками, якщо на ранньому етапі відсутні механізми превентивного врегулювання. Методичні рекомендації підкреслюють, що чітка декомпозиція ролей, визначення прав прийняття рішень та механізми швидкої ескалації для нейтральної модерації є критично важливими для мінімізації негативних наслідків [39].

Наслідки неврегульованих конфліктів проявляються у трьох взаємопов'язаних площинах: продуктивність і часові витрати (зниження швидкості виконання завдань, простої, додаткові затрати), соціально-психологічна атмосфера (стрес, демотивація, падіння довіри) та правові/фінансові наслідки (перетворення суперечностей у судові спори або арбітражі, штрафні санкції, репутаційні втрати). На відміну від цього, цілеспрямоване управління конфліктами – через фасилітацію, медіацію, чітку комунікацію та адаптацію процесів – може мінімізувати ці витрати і навіть перетворити конфлікт у каталізатор змін: корекція процедур, підвищення якості управлінських рішень та посилення інноваційного потенціалу команди [34].

Щоб зменшити ризики і максимально використати потенціал «позитивного конфлікту», у проєктному середовищі рекомендовано поєднувати превентивні та корекційні стратегії: превентивно – через чітке оформлення ролей, прозоре планування ресурсів, стандартизовану комунікацію і регулярні ретроспективи; корекційно – через навчання фасилітації та медіації, введення процедур внутрішньої нейтральної модерації або омбудсмена, а також оперативну зовнішню медіацію у випадках контрактних спорів. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати від конфліктів, але й посилити адаптивність проєктної команди у змінних умовах [26].

Конфлікти в проєктних командах різних галузей мають багатогранні причини – від особистісних і культурних відмінностей до організаційних недоліків – і можуть породжувати як руйнівні, так і конструктивні наслідки. Ключовим висновком є те, що ефективне управління цими явищами вимагає

системного підходу: поєднання чіткої організаційної архітектури, дієвих комунікаційних процедур і навичок фасилітації/медіації у складі компетенцій менеджерів проєктів. Лише за таких умов конфлікт перестане бути загрозою для виконання проєкту і може стати інструментом його вдосконалення [21].

До основних внутрішніх причин можна віднести різницю у професійних підходах, стилях управління, рівні компетентності, а також особистісні характеристики членів команди. Наприклад, різний рівень мотивації або неприйняття ієрархії може спричиняти протиріччя та уповільнювати процес прийняття рішень. Значну роль відіграють також психологічні фактори: низький рівень емоційної компетентності, не вміння управляти стресом, відсутність навичок ефективної комунікації та конструктивної взаємодії [39].

Зовнішні причини конфліктів у проєктних командах пов'язані із впливом організаційного середовища, технічних та фінансових обмежень, непередбачуваних змін у проєктному середовищі або ринкових умовах. До таких факторів належать зміни в завданнях або обсязі робіт, затримки постачання ресурсів, невизначеність щодо ролей і відповідальностей у команді, а також зовнішній тиск з боку замовників чи регуляторних органів.

Однією з ключових категорій причин конфліктів є організаційно-структурні розбіжності, що проявляються в непогодженості між стратегічними цілями команди і пріоритетами окремих її членів. Це особливо характерно для проєктів у великих промислових і будівельних компаніях, де різні підрозділи мають власні регламенти та внутрішні інтереси. Невідповідність ролей і завдань учасників може призводити до повторюваних суперечок і збільшення ризику затримок у виконанні робіт.

Іншою значущою групою причин є комунікаційні проблеми, які виникають через неузгодженість у передачі інформації, відсутність чітких каналів взаємодії або недостатній рівень прозорості при прийнятті рішень. Такі проблеми частіше зустрічаються у проєктах з розподіленими командами або в ІТ-галузі, де частина учасників працює дистанційно. Недосконалість

внутрішніх комунікацій створює умови для появи непорозумінь, конфліктів та невдоволення, що негативно впливає на продуктивність команди [39].

Третім фактором є особистісні та психологічні розбіжності, які включають індивідуальні стилі поведінки, відмінності у ставленні до ризику, методи вирішення проблем і рівень професійної етики. У проєктах творчого та технологічного напрямку, де важлива автономія й креативність учасників, такі розбіжності можуть призводити до конфліктів, що стосуються підходів до виконання завдань або пріоритетів у роботі.

Наслідки конфліктів у проєктних командах можуть мати як негативний, так і позитивний характер, залежно від того, наскільки ефективно організація управляє конфліктною ситуацією. Негативні наслідки включають: зниження продуктивності команди, затримки виконання проєктних завдань, втрату ресурсів та підвищення психологічного тиску на учасників. У крайніх випадках конфлікти можуть призвести до демотивації команди, втрати ключових фахівців або навіть зриву проєкту.

Водночас, при правильному управлінні, конфлікти можуть мати позитивний ефект, стимулюючи генерацію нових ідей, покращення процесів, розвиток креативності та зміцнення командної взаємодії. Конструктивно вирішені конфлікти сприяють зміцненню довіри між членами команди, підвищенню рівня відповідальності та прозорості, а також формують культуру відкритого обговорення проблем.

Значною мірою, наслідки конфліктів залежать від наявності системи раннього попередження та вирішення суперечок, у тому числі використання медіації, фасилітаційних сесій і внутрішніх переговорних платформ. Досвід багатьох галузей показує, що вбудовані механізми врегулювання конфліктів дозволяють не лише мінімізувати негативний вплив, але й трансформувати конфлікт у можливість підвищення ефективності проєкту.

Важливим аспектом є вплив культурного та міжособистісного контексту. У міжнародних командах або багатокультурних проєктах конфлікти часто виникають через різні традиції комунікації, різні очікування щодо ролей і

відповідальностей, а також різне ставлення до ієрархії. У таких випадках ефективне управління конфліктами вимагає міжкультурної компетентності, що дозволяє мінімізувати непорозуміння та сприяти побудові спільної комунікаційної платформи.

2.3. Проблеми, бар'єри та можливості інтеграції медіаційних технологій у систему проєктного менеджменту

Інтеграція медіаційних технологій у систему проєктного менеджменту на сучасному етапі розвитку управлінських практик розглядається як важливий чинник підвищення ефективності роботи команд, мінімізації конфліктів та оптимізації комунікаційних процесів. Незважаючи на очевидні переваги медіаційних підходів, сам процес їх упровадження стикається з рядом бар'єрів, що охоплюють організаційні, правові, ресурсні та психологічні чинники. За результатами наукових досліджень, проведених українськими авторами, медіація здатна підвищити якість управлінських рішень і знизити конфліктогенність комунікацій у проєктних командах, проте лише за умови системної інтеграції цих механізмів у структуру управління [4; 11].

Однією з ключових проблем є недостатній рівень конфліктологічної та комунікативної компетентності менеджерів проєктів, які часто не володіють навичками медіації, фасилітації та ефективної комунікації. У наукових працях зазначається, що підготовка управлінців у сфері конфліктології залишається фрагментованою, а навчальні програми не завжди включають інструменти альтернативного врегулювання спорів. Це значно ускладнює інтеграцію медіаційних технологій, адже саме менеджер проєкту є центральною фігурою, яка має ініціювати процедури посередництва та забезпечувати дотримання принципів конструктивного діалогу [4].

Суттєвим бар'єром залишається правова неврегульованість медіації в контексті проєктної діяльності, що особливо актуально в Україні. Хоча загальні положення про медіацію вже закріплено в законодавстві, механізми застосування медіації між учасниками проєктних робіт досі не мають чіткої нормативної основи. Це створює правову невизначеність і знижує готовність компаній інвестувати в розвиток медіаційних компетенцій [11].

Не менш проблемним чинником є ресурсні та часові обмеження, притаманні проєктним організаціям. Управлінці часто вважають медіацію додатковим етапом, який потребує часу, фінансів і людських ресурсів. Проте дослідження у сфері бізнес-медіації доводять, що своєчасне застосування посередництва дозволяє суттєво скоротити витрати, пов'язані з ескалацією конфлікту, затримками або судовими процесами [15].

Далі, у таблиці 2.3 представлені основні бар'єри впровадження медіації у проєктний менеджмент.

Таблиця 2.3

Основні бар'єри впровадження медіації у проєктний менеджмент

Тип бар'єра	Зміст	Характеристика впливу
Організаційні	Недостатня підтримка з боку керівництва, відсутність процедур	Унеможливорює системне впровадження медіаційних політик
Правові	Відсутність чітких норм щодо застосування медіації в проєктній сфері	Створює невизначеність у питаннях відповідальності та повноважень медіатора
Ресурсні	Брак часу та фінансування для проведення медіаційних сесій	Викликає небажання менеджерів застосовувати медіацію превентивно
Психологічні	Недовіра до інституту медіації, страх втрати контролю	Знижує мотивацію до використання діалогу замість адміністративних рішень

Джерело: складено автором на основі [4; 11; 15; 17]

Таблиця систематизує ключові типи бар'єрів, що перешкоджають інтеграції медіаційних технологій у проєктне середовище. На основі українських досліджень ідентифіковано чотири ключові групи перешкод: організаційні, правові, ресурсні та психологічні. Така класифікація дозволяє комплексно оцінити, як саме кожен бар'єр впливає на ефективність управління конфліктами в рамках проєктної діяльності.

Попри бар'єри, інтеграція медіаційних технологій відкриває значні можливості. Медіація сприяє підвищенню гнучкості управління, розвитку командної взаємодії та формуванню нової організаційної культури, орієнтованої на партнерство й кооперацію. Дослідження доводять, що медіація здатна зменшити інтенсивність конфліктів, покращити якість прийняття рішень, а також прискорити реалізацію проєктів, особливо в складних організаційних умовах [15; 28]. У таблиці 2.4 наглядно продемонстровано можливості, які відкриває застосування медіації у проєктному менеджменті.

Таблиця 2.4

Можливості, які відкриває застосування медіації у проєктному менеджменті

Можливість	Практична цінність	Прояв у проєктному середовищі
Превентивне зниження ризиків	Зменшення ймовірності ескалації конфліктів	Раннє виявлення напружених точок у команді
Підвищення ефективності комунікацій	Формування культури відкритого діалогу	Оптимізація робочих зустрічей, узгоджень, планувань
Зменшення витрат	Скорочення часу на вирішення спорів	Уникнення судових процесів, скорочення затримок
Розвиток командної взаємодії	Посилення довіри та співпраці	Створення психологічно безпечного середовища

Джерело: складено за даними [17; 28]

У таблиці узагальнено ключові можливості, які медіаційні технології надають управлінцям проєктів. Вона демонструє, що медіація має не лише конфліктологічну, а й управлінську цінність: сприяє зміцненню командної єдності, оптимізує процес комунікацій та забезпечує ресурсну економію.

Окремої уваги заслуговує питання підготовки медіаторів і менеджерів проєктів, які здатні працювати з конфліктами системно. Українські заклади вищої освіти та професійні організації започаткували освітні програми, що інтегрують медіаційні та управлінські компетентності. Наприклад, магістерська програма з медіації у МДУ готує фахівців, які поєднують знання з конфліктології та управління проєктами. Це створює можливості для виникнення нових професійних ролей у проєктних офісах, таких як внутрішній бізнес-медіатор [18].

Порівняння традиційних методів управління конфліктами та медіаційного підходу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння традиційних методів управління конфліктами та медіаційного підходу

Параметр	Традиційний підхід	Медіаційний підхід
Характер комунікації	Вертикальна, директивна	Горизонтальна, партнерська
Позиція менеджера	Арбітр, контролер	Посередник, фасилітатор
Основна мета	Усунення проблемного учасника або конфлікту	Розв'язання причин конфлікту та збереження відносин
Результат	Часткове вирішення, емоційна напруга зберігається	Взаємовигідне рішення, відновлення довіри

Джерело: складено автором за даними [17]

Порівняльний аналіз показує, що традиційні інструменти управління конфліктами часто спрямовані на швидке зняття напруження без глибокої роботи з його причинами. На відміну від них, медіація орієнтована на відновлення комунікації, довіри та конструктивної взаємодії. Саме ці аспекти роблять медіаційний підхід більш ефективним для проєктних команд, де людський фактор є критичним для успіху.

Висновки до розділу 2

Медіація у проєктному менеджменті сьогодні визнається ефективним інструментом вирішення конфліктів, особливо у мультинаціональних та високотехнологічних проєктах. У світі активно використовуються стандарти та інституції, що регулюють медіаційні практики, а в Україні цей процес лише набирає темпів, зосереджуючись на законодавчій підтримці та створенні навчальних програм для фахівців.

Основні причини конфліктів у командах – нечіткі ролі, конкуренція за ресурси, слабка комунікація та організаційні недоліки. Невирішені конфлікти призводять до зниження ефективності, затримок та втрати довіри, тоді як грамотне використання медіації може перетворити суперечності на джерело інновацій і розвитку командної роботи.

Головні бар'єри – правова невизначеність, недостатня кількість сертифікованих медіаторів, культура вирішення конфліктів через суди та брак ресурсів для впровадження. Можливості включають створення корпоративних центрів медіації, стандартизованих процедур, навчання персоналу та інтеграцію онлайн-платформ, що підвищують ефективність управління та сприяють побудові довірчих відносин у команді.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Концепція створення корпоративного центру медіації у проєктному середовищі

Концепція створення корпоративного центру медіації у проєктному середовищі ґрунтується на необхідності формування сучасної, ефективної та стійкої системи врегулювання суперечок, яка відповідатиме викликам динамічного бізнес-середовища та високим вимогам до організаційної культури у межах проєктної діяльності. Умови цифрової трансформації, зростання складності проєктів, залучення міждисциплінарних команд і посилення конкуренції на глобальному ринку роблять управління конфліктами ключовим фактором успішної реалізації будь-яких проєктів. Тому створення корпоративного центру медіації має стратегічне значення для забезпечення стабільності комунікацій, зниження ризиків, зміцнення командної взаємодії та досягнення цілей організації. Такий центр стає не лише платформою для врегулювання суперечностей, але й інструментом розвитку довіри, відкритості та конструктивної співпраці між членами команди, менеджментом, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

У контексті сучасного проєктного менеджменту, що спирається на гнучкі підходи (Agile, Scrum, Kanban) та цифрові технології, виникає потреба у створенні механізмів, що забезпечуватимуть не лише формальне врегулювання трудових чи ділових спорів, а й підтримку психологічного комфорту команди. Медіація, як інструмент альтернативного вирішення конфліктів, базується на принципах добровільності, нейтральності, конфіденційності та взаємної поваги. Інтеграція цих принципів у корпоративну систему проєктного управління через

спеціалізований центр дозволить мінімізувати втрати часу та ресурсів, запобігти ескалації суперечностей та забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками проєктного процесу. Саме тому створення корпоративного центру медіації відповідає сучасним управлінським реаліям та є важливою складовою стратегічного розвитку організації.

Метою формування корпоративного центру медіації є розробка науково обґрунтованої моделі впровадження медіаційних інструментів на рівні організації, які забезпечуватимуть комплексне запобігання, модерацію та врегулювання конфліктів у командній, організаційній і міжпідрозділовій взаємодії. На відміну від зовнішніх або державних медіаційних структур, корпоративний центр зосереджується на специфіці внутрішніх процесів, що робить його діяльність більш адаптованою до реальних потреб компанії.

Для досягнення зазначеної мети необхідно:

- розробити систему корпоративної підготовки внутрішніх медіаторів, здатних працювати з конфліктами у проєктному середовищі;
- створити стандартизовані процедури проведення внутрішніх медіаційних сесій;
- визначити нормативно-правові, етичні та адміністративні засади функціонування центру в межах організації;
- запровадити механізми моніторингу, оцінки ефективності та контролю якості надання медіаційних послуг у структурі проєктного менеджменту.

До ключових завдань корпоративного центру медіації належать:

1. Внутрішнє врегулювання спорів між командами, підрозділами, менеджерами та стейкхолдерами.
2. Підготовка та сертифікація корпоративних медіаторів, а також регулярне підвищення кваліфікації фахівців.
3. Розробка внутрішніх стандартів, протоколів і шаблонів для проведення медіаційних процедур.

4. Просвітницька діяльність, спрямована на популяризацію медіації серед працівників і формування культури ненасильницької комунікації.

5. Збір аналітичних даних, створення корпоративної статистики конфліктів та оцінка ефективності застосування медіації.

6. Забезпечення доступності процедур (власні платформи, інтеграція з корпоративними інформаційними системами, можливість дистанційних медіаційних сесій).

Основоположні принципи функціонування корпоративного центру медіації включають:

- добровільність участі сторін;
- конфіденційність процедур;
- нейтральність медіатора;
- автономію сторін у прийнятті рішень;
- контроль сторін над результатом та орієнтацію на збереження професійних взаємин.

Моделі медіації, які застосовуватимуться в корпоративному середовищі:

- примірювальна – для розв’язання міжособистісних і міжпідрозділових суперечок;
- оцінна – для швидкого врегулювання спірних питань у проєктах, що мають критичні строки реалізації.

Корпоративний центр медіації повинен реалізовувати комплексний підхід, орієнтований на потреби організації та її персоналу. Наприклад, у внутрішніх конфліктах між членами команди доцільно застосовувати трансформативну модель, тоді як у складних бізнесових суперечках із залученням керівництва – елементи оцінної медіації.

У межах концепції також передбачається розробка корпоративного кодексу етики медіатора, який регламентуватиме норми нейтральності, правила врегулювання конфлікту інтересів, порядок відводу медіатора, способи захисту персональних даних та процедури оскарження його дій.

Юридичний аспект діяльності центру має відповідати національному законодавству про медіацію (за його наявності), нормам корпоративного права, правилам захисту інформації та внутрішнім регламентам компанії щодо документування результатів медіації. У рамках корпоративної системи необхідно розробити внутрішні інструкції щодо реєстрації конфлікту, оформлення угоди про медіацію, зберігання документів та взаємодії з юридичним відділом.

Необхідною є також розробка шаблонів документів – угод про конфіденційність, згоди на проведення медіації, протоколів сесій і процедурних форм. Важливо передбачити можливість юридичного закріплення досягнутих домовленостей та формалізації результатів для подальшої інтеграції у внутрішні регуляторні акти компанії.

Нижче наведена таблиця 3.1 з описом функціональної структури.

Таблиця 3.1

Організаційна структура корпоративного центру медіації у проєктному середовищі

Структурний підрозділ / посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
1	2	3
Директор корпоративного центру медіації	1	Загальне стратегічне управління центром; формування політики медіації в проєктному менеджменті; взаємодія з керівництвом компанії; контроль ефективності роботи центру
Адміністративно-фінансовий блок		
Бухгалтер (0,75 ставки)	1	Ведення бухгалтерського та податкового обліку; контроль фінансових потоків; формування фінансової звітності центру

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Офіс-адміністратор	1	Організація документообігу; координація зустрічей та медіаційних сесій; адміністративна підтримка персоналу
Медіаційний блок		
Штатні медіатори	4	Проведення медіацій у проєктних командах; діагностика конфліктів; фасилітація переговорів; супровід досягнутих домовленостей
Психолог	1	Психологічна підтримка учасників конфліктів; оцінка соціально-психологічного клімату в командах; участь у складних медіаційних кейсах
Правовий та інформаційно-технічний блок		
Юрист	1	Правовий супровід медіаційних процедур; аналіз ризиків; підготовка та перевірка угод за результатами медіації
ІТ-спеціаліст	1	Підтримка цифрових інструментів медіації; адміністрування онлайн-платформ; захист інформації та даних
Комунікаційно-маркетинговий блок		
PR-менеджер / маркетолог	1	Формування іміджу центру; внутрішні та зовнішні комунікації; популяризація медіації серед проєктних команд

Джерело: складено автором

Запропонована організаційна структура корпоративного центру медіації забезпечує комплексний підхід до управління конфліктами в проєктному середовищі, поєднуючи управлінські, медіаційні, психологічні, правові та інформаційно-технічні функції.

У межах фінансово-економічного аспекту впровадження медіації в проєктне управління слід враховувати оптимізацію витрат, підвищення економічної ефективності за рахунок скорочення часу простоїв, зменшення кількості судових спорів, підвищення рівня утримання персоналу та зміцнення репутаційного капіталу організації. Розробка бізнес-моделі медіаційної діяльності в межах проєктних структур повинна передбачати комбіноване фінансування: внутрішні ресурси компаній, державні програми підтримки альтернативного врегулювання спорів, грантові ініціативи міжнародних партнерів, а також доходи від надання платних консультаційних або освітніх послуг. Перелік послуг та сервісів корпоративного центру з медіації зазначений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік послуг та сервісів центру

Категорія послуг	Найменування послуги	Короткий опис / зміст послуги
1	2	3
Класичні послуги	Індивідуальна медіація	Проведення медіаційних сесій між двома сторонами з метою досягнення взаємного рішення.
	Групова (багатостороння) медіація	Участь трьох і більше сторін у процесі врегулювання складних конфліктів.
	Сімейна медіація	Вирішення спорів між членами родини, у тому числі щодо опіки над дітьми та розподілу майна.
	Трудова медіація	Посередництво у конфліктах між роботодавцями та працівниками для запобігання ескалації.

Подовження таблиці 3.2

1	2	3
Класичні послуги	Комерційна медіація (B2B, B2C)	Врегулювання бізнес-конфліктів між компаніями або між бізнесом і споживачами.
	Адміністративні спори	Медіаційна взаємодія між громадянами, бізнесом і органами влади для досягнення узгоджених рішень.
Додаткові послуги	Консультації з превентивної політики	Розробка стратегій попередження конфліктів у організаціях.
	Консультації юриста/медіатора	Підготовка сторін до медіації та супровід після завершення сесії.
	Навчальні модулі для організацій	Проведення корпоративних тренінгів і навчальних програм із медіації та комунікацій.
	Онлайн-медіація та гібридні сесії	Проведення медіацій через відеозв'язок або у змішаному форматі.
	Супервізія та психологічна підтримка	Професійна підтримка медіаторів, аналіз складних випадків, емоційна стабілізація.
	Медіація у мобільних офісах	Виїзне надання медіаційних послуг у віддалених громадах.
Пакети послуг	Економ / Стандарт / Преміум	Стандартизовані пакети, що включають певну кількість годин, консультації, юридичний супровід та оформлення угод.

Джерело: складено автором

Запропонований перелік послуг та сервісів відображає комплексний підхід центру до надання медіаційної підтримки різним категоріям клієнтів. Поєднання класичних, додаткових і пакетних форматів послуг дозволяє

забезпечити гнучкість, доступність і високу якість обслуговування. Така система сприяє задоволенню індивідуальних потреб клієнтів, розширенню можливостей медіації в різних сферах суспільного життя та формуванню культури мирного врегулювання конфліктів.

Технологічні рішення та інфраструктура корпоративного центру з надання медіації наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Технологічні рішення та інфраструктура корпоративного центру з медіації

Розділ / Компонент	Опис технологічного рішення та інфраструктури
1	2
ІТ-платформа	Розробка або інтеграція CRM-системи для управління справами, фіксації клієнтських даних і зберігання протоколів у відповідності до законодавства про персональні дані. Передбачає календар сесій, модуль онлайн-оплати та електронного підпису.
Платформа для онлайн-медіації	Забезпечення безпечного проведення відеоконференцій із шифруванням даних, можливістю створення окремих «кімнат» (breakout rooms), запису за згодою сторін, обміну повідомленнями через чат і демонстрації документів у реальному часі.
Фізична інфраструктура	Організація приміщень із окремими кімнатами для приватних консультацій, переговорними зонами, кімнатою для спільних сесій, дитячим куточком для сімейної медіації та облаштованим простором для людей з інвалідністю. Забезпечення технічного оснащення – аудіо-, відеосистеми, обладнання для дистанційної роботи.

Подовження таблиці 3.3

1	2
Безпека та захист даних	Впровадження політик кібербезпеки, регулярне резервне копіювання даних, багаторівневий контроль доступу, розробка посадових інструкцій для працівників щодо роботи з конфіденційною інформацією.

Джерело: складено автором

Запропоновані технологічні рішення та інфраструктура створюють надійну основу для ефективної та безпечної роботи центру медіації. Інтеграція сучасних IT-інструментів, зручна фізична організація простору та дотримання стандартів захисту даних забезпечують комфорт, конфіденційність і високу якість надання послуг як у форматі офлайн, так і онлайн.

У таблиці 3.4 описано кадрове забезпечення та професійний розвиток корпоративного центру медіації.

Таблиця 3.4

Кадрове забезпечення та професійний розвиток

Розділ / Компонент	Опис кадрового забезпечення та професійного розвитку
1	2
Кадровий склад	До штату центру входять медіатори різного профілю (у тому числі спеціалізовані – сімейні, комерційні, трудові), юристи, психологи/психотерапевти для роботи з сімейними та кризовими випадками, адміністративний персонал, IT-фахівці та менеджери з розвитку.

Подовження таблиці 3.4

1	2
Вимоги до медіаторів	Обов'язкова спеціалізована підготовка з медіації, наявність сертифікації або проходження внутрішніх навчальних програм центру. Додатково – досвід роботи у сфері права чи конфліктології, володіння техніками фасилітації, комунікації та переговорів.
Система підвищення кваліфікації	Регулярне проведення професійних тренінгів, участь у супервізійних сесіях, відвідування національних і міжнародних конференцій. Співпраця з університетами для розвитку академічних програм і наукової бази медіації.
Стандарти супервізії та етичний контроль	Запровадження системи внутрішньої та зовнішньої супервізії, створення процедур розгляду скарг клієнтів, упровадження етичного кодексу та дисциплінарних механізмів для підтримання професійних стандартів.

Джерело: складено автором

Ефективна кадрова політика та системна підтримка професійного розвитку персоналу є ключовими чинниками успішної діяльності центру медіації. Поєднання кваліфікованих фахівців, високих етичних стандартів і постійного вдосконалення компетенцій забезпечує якість послуг, довіру клієнтів і стабільний розвиток організації.

Якість послуг та показники ефективності (KPI) також дуже потрібні для успішного функціонування корпоративного центру медіації.

Опис та значення показників ефективності (KPI) зазначено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності (KPI)

Розділ / Показник	Опис та значення показника ефективності (KPI)
Рівень завершених угод	Відсоток справ, у яких сторони досягли медіаційної угоди від загальної кількості відкритих справ. Відображає результативність процесу медіації.
Час від реєстрації справи до першої сесії	Середня кількість днів, необхідна для організації першої зустрічі. Показує оперативність реагування центру та зручність для клієнтів.
Середня кількість сесій на справу	Кількість проведених зустрічей, необхідних для досягнення угоди. Дає змогу оцінити ефективність процесу та навантаження на медіаторів.
Рівень задоволеності клієнтів	Результати опитувань після завершення процесу медіації. Вимірюється у відсотках позитивних відгуків і свідчить про якість послуг.
Частка відмов від судового розгляду після медіації	Показник, що демонструє ефективність медіації як альтернативного способу вирішення спорів. Відображає зменшення навантаження на судову систему.
Економія часу/витрат для учасників	Порівняння витрат часу та коштів на медіацію з традиційним судовим процесом. Дає уявлення про економічну доцільність послуг.

Джерело: складено автором

Система ключових показників ефективності (KPI) дозволяє об'єктивно оцінювати якість роботи центру медіації, рівень задоволеності клієнтів та соціально-економічний ефект від діяльності. Регулярний моніторинг цих показників сприяє підвищенню стандартів послуг, вдосконаленню процесів і сталому розвитку організації.

Моніторинг та звітність передбачають системне відстеження результатів діяльності центру шляхом проведення щоквартальної аналітики. Зібрані дані узагальнюються та публікуються у вигляді агрегованих показників із дотриманням принципів конфіденційності та анонімності клієнтів. На основі цих даних готується щорічний звіт, який відображає основні досягнення, динаміку розвитку, показники ефективності та напрями подальшого вдосконалення роботи центру.

Маркетингова та просвітницька діяльність центру спрямована на підвищення обізнаності суспільства щодо можливостей і переваг медіації як ефективного інструменту врегулювання конфліктів. Основними цільовими аудиторіями є фізичні особи, малі та середні підприємства, великі корпорації, державні установи, суди та правозахисні організації.

Для комунікації із зазначеними групами використовуються сучасні канали взаємодії – офіційний вебсайт центру з інформаційними матеріалами та функцією онлайн-запису, сторінки у соціальних мережах, партнерські зв'язки з юридичними фірмами та адвокатами. Крім того, проводяться інформаційні кампанії у співпраці з місцевими органами влади, а також організовуються тематичні семінари та вебінари.

Важливим напрямом діяльності є створення освітніх матеріалів, які допомагають клієнтам і партнерам краще розуміти процедуру медіації. До них належать методичні посібники, практичні чек-листи для сторін, відеоролики з поясненням етапів процесу, а також кейс-стаді з анонімізованими прикладами успішних медіаційних практик. Такий підхід сприяє формуванню культури мирного врегулювання спорів і підвищенню довіри до діяльності центру.

Фінансово-економічна модель центру базується на поєднанні комерційних та соціально орієнтованих джерел фінансування, що забезпечує стабільність та можливість сталого розвитку організації.

Структура доходів включає оплату за послуги медіації – як погодинну, так і у форматі пакетних пропозицій. Додатковими джерелами є контракти з корпоративними клієнтами, грантова та донорська підтримка від міжнародних і

національних організацій, а також проведення платних навчальних програм, курсів і тренінгів. Частину доходів можуть формувати рекламні та спонсорські надходження, спрямовані на підтримку просвітницьких і соціальних ініціатив центру.

Основні витрати охоплюють заробітну плату персоналу, оренду приміщень і оплату комунальних послуг, витрати на IT-інфраструктуру та заходи із забезпечення кібербезпеки. Важливими статтями бюджету є також витрати на маркетинг, професійне навчання працівників, закупівлю витратних матеріалів та покриття адміністративних потреб. Така збалансована фінансова модель дозволяє центру ефективно планувати ресурси, підтримувати якість послуг і розвивати нові напрями діяльності.

Бізнес-план центру медіації передбачає поетапний розвиток із чітко визначеними фінансовими орієнтирами, що забезпечують стабільність і поступове досягнення самоокупності.

Початкові інвестиції охоплюють витрати на створення необхідної матеріально-технічної бази та запуск діяльності центру. Основними статтями є оренда приміщень, облаштування переговорних та індивідуальних кімнат, закупівля офісного й технічного обладнання (комп'ютери, відео- та аудіосистеми, меблі, програмне забезпечення). Важливою складовою інвестицій є розробка або інтеграція IT-платформи – CRM-системи, онлайн-сервісів для запису клієнтів, електронного документообігу та системи відеоконференцій. Додатково передбачається проведення стартової маркетингової кампанії: створення вебсайту, просування у соціальних мережах, виготовлення рекламних матеріалів і партнерські заходи для залучення перших клієнтів.

Бізнес-план орієнтований на гнучку адаптацію до ринкових умов і забезпечення фінансової стійкості центру за рахунок диверсифікації джерел доходів, ефективного управління витратами та стратегічного планування розвитку.

Ризик – результат впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей.

Під невизначеністю розуміють стан, навіть частковий, дефіциту інформації, пов'язаної з подією, її наслідком чи ймовірністю, розуміння чи знання про неї. Ризик полягає в можливому відхиленні фактичних результатів від очікуваних (цільових). Може бути з позитивними або негативними наслідками та створювати чи бути у формі можливостей чи загроз. Ризики з позитивними наслідками іноді називають можливостями [25].

Ризик – невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту, включаючи його зміст, розклад, якість, вартість та ін.

Відомий ризик – ризик, який був ідентифікований та проаналізований. Невідомі ризики вимагають формування управлінських резервів.

Проблема – негативний ризик, що настав.

Одне з головних правил фінансово-господарської діяльності свідчить: не уникати ризику, а передбачити його, прагнучи знизити до більш низьких рівня.

Ризикова ситуація – це поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності. Іншими словами саме сукупність умов і обставин створюють ризикову ситуацію і виступають причинами ризику [12, с. 91].

Для того, щоб оцінити, наскільки впливає ризик на центр медіації для ІТ-проєктів, та яка ймовірність його настання, проаналізуємо реєстр ризиків проєкту. Реєстр ризиків зазначено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Реєстр ризиків проєкту

№	Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Можливі наслідки	Заходи з управління ризиком / мінімізації
1	2	3	4	5	6	7
1	Фінансовий	Недостатнє фінансування або затримка надходження грантових коштів	Середня	Високий	Зрив термінів запуску центру, обмеження обсягів послуг	Розробити резервний фінансовий план; залучати корпоративних партнерів і донорів; створити фонд оперативних витрат.
2	Організаційний	Низька координація між підрозділами під час запуску центру	Середня	Середній	Виникнення затримок у роботі, зниження ефективності	Визначити чітку організаційну структуру, розподіл відповідальності, впровадити CRM для управління процесами.
3	Кадровий	Брак кваліфікованих медіаторів із досвідом в ІТ-сфері	Висока	Високий	Зниження якості послуг, втрата довіри клієнтів	Запровадити внутрішні програми навчання; укладати партнерства з освітніми закладами; стимулювати сертифікацію фахівців.
4	Репутаційний	Негативні відгуки клієнтів або невдалі медіаційні кейси	Середня	Високий	Зменшення довіри клієнтів і партнерів	Розробити політику контролю якості; запровадити механізми супервізії та реагування на скарги; працювати над публічним іміджем.
5	Технологічний	Збої у роботі онлайн-платформи або CRM-системи	Середня	Високий	Порушення конфіденційності, зрив онлайн-сесій	Впровадити резервні сервери, системи бекапів і технічну підтримку 24/7.
6	Юридичний	Порушення вимог законодавства щодо персональних даних	Низька	Високий	Штрафи, призупинення діяльності, втрата довіри	Розробити внутрішні політики з кібербезпеки; проводити навчання персоналу; здійснювати регулярний аудит безпеки.
7	Ринковий	Низький попит на медіацію серед ІТ-компаній	Середня	Середній	Недоотримання доходів, затримка окупності	Активна маркетингова кампанія; проведення інформаційних заходів; створення корпоративних пакетів послуг.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
8	Партнерський	Недостатня взаємодія з судами, асоціаціями чи ІТ-компаніями	Середня	Середній	Зниження кількості справ і довіри до центру	Укласти меморандуми про співпрацю; брати участь у професійних заходах і конференціях; розвивати мережу партнерів.
9	Соціально-політичний	Зміни у державному регулюванні або політична нестабільність	Низька	Високий	Обмеження діяльності центру, зниження підтримки	Моніторинг законодавства; диверсифікація фінансування; налагодження контактів із державними структурами.
10	Етичний / Конфіденційності	Порушення принципів нейтральності чи конфіденційності медіатора	Низька	Високий	Втрата репутації, юридичні наслідки	Розробка етичного кодексу, обов'язкові тренінги для медіаторів, внутрішній контроль за дотриманням стандартів.

Джерело: складено автором

Створення корпоративного центру медіації має значний соціально-економічний ефект, який проявляється на рівні галузі, суспільства та держави загалом.

З економічної точки зору, діяльність центру сприяє скороченню витрат компаній на юридичні послуги та судові процеси. Завдяки швидкому врегулюванню конфліктів у позасудовому порядку ІТ-компанії зменшують фінансові втрати, пов'язані з простоем проєктів, штрафними санкціями та зниженням продуктивності команд. Центр також створює нові робочі місця для медіаторів, юристів, психологів, адміністраторів і технічних спеціалістів, тим самим стимулюючи розвиток локального ринку праці. У перспективі це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіону та розвитку підприємницького середовища в ІТ-секторі.

З соціального аспекту, центр відіграє важливу роль у формуванні культури конструктивного діалогу та ненасильницького вирішення конфліктів у бізнес-середовищі. Медіація допомагає зберегти професійні та партнерські відносини між учасниками ІТ-проєктів, запобігає емоційному вигоранню працівників і сприяє покращенню психологічного клімату в командах. Додатковим соціальним результатом є підвищення рівня правової грамотності та довіри до альтернативних механізмів правосуддя.

З державного погляду, функціонування такого центру розвантажує судову систему, зменшуючи кількість господарських і трудових спорів. Це підвищує ефективність правового регулювання, сприяє прозорості бізнес-середовища та узгоджується з європейськими тенденціями розвитку медіації.

Корпоративний центр медіації забезпечує комплексний соціально-економічний ефект:

- економію ресурсів;
- підвищення продуктивності компаній;
- покращення якості трудових відносин;
- зміцнення правової культури та сприяння сталому розвитку цифрової економіки України.

У результаті реалізації концепції медіації конфліктів у проєктному менеджменті очікується суттєве зниження рівня ескалації конфліктів у командах, підвищення якості взаємодії між членами проєкту, скорочення термінів реалізації завдань, зростання рівня задоволеності працівників і клієнтів, а також зменшення навантаження на судову систему. Соціально-економічний ефект впровадження медіаційних практик полягатиме у формуванні стабільного, етичного та ефективного управлінського середовища, здатного забезпечити стійкість проєктів навіть в умовах високої невизначеності та змінного зовнішнього середовища.

Доцільно розглянути фази імплементації концепції створення спеціалізованого центру з надання медіаційних послуг.

Перша підготовча фаза займатиме до шести місяців. На першому етапі імплементації концепції створення спеціалізованого центру з надання медіаційних послуг буде здійснено комплекс організаційних, аналітичних та підготовчих заходів, спрямованих на формування інституційного, правового та матеріально-технічного підґрунтя для подальшої реалізації проєкту.

Передусім буде створено робочу групу, до складу якої увійдуть представники органів місцевої влади, фахівці у сфері медіації, юристи, психологи, менеджери проєктів та економісти. Ця група буде відповідати за координацію дій, розроблення дорожньої карти впровадження центру, визначення цілей, завдань і ключових показників ефективності (KPI).

Далі буде підготовлено бізнес-план діяльності центру, який міститиме розрахунок витрат на відкриття, аналіз джерел фінансування (державні гранти, благодійні внески, міжнародна технічна допомога, власні кошти), прогноз прибутковості та механізм самоокупності проєкту. Одночасно буде розроблено проєкт статутних документів – статут, положення про центр, внутрішні регламенти роботи, політику конфіденційності та етичний кодекс медіатора.

Після цього буде проведено вибір та підготовку приміщення для розміщення центру. Буде здійснено пошук оптимальної локації (зручної транспортної доступності, нейтральної для сторін медіації, комфортної для

конфіденційних зустрічей). Визначене приміщення буде відремонтовано та адаптовано до потреб медіаційної діяльності – облаштовано зали для переговорів, кімнати очікування, адміністративні кабінети.

Також буде проведено закупівлю необхідного обладнання та технічних засобів, включно з комп'ютерною технікою, меблями, програмним забезпеченням для ведення електронного документообігу, засобами аудіо- та відеофіксації (для навчальних та тренінгових цілей), а також системами безпеки.

У цій фазі буде сформовано організаційну структуру центру, визначено ключові посади (директор, координатор програм, медіатори, психологи, адміністратори), розроблено посадові інструкції та критерії добору кадрів. Паралельно розпочнеться підготовка програми навчання та сертифікації майбутніх медіаторів, узгодження її з вітчизняними й міжнародними стандартами професійної підготовки.

Крім того, буде розроблено комунікаційну стратегію, яка включатиме створення офіційного вебсайту, сторінок у соціальних мережах, інформаційних буклетів, а також проведення публічних заходів (презентацій, круглих столів, семінарів), спрямованих на популяризацію медіації серед населення та суб'єктів господарювання.

Завершальним етапом підготовчої фази стане реєстрація юридичної особи, отримання необхідних дозволів, ліцензій та погоджень, а також офіційне затвердження структури центру на рівні засновників чи уповноважених органів. Після завершення цих дій проєкт буде готовий до переходу у другу – реалізаційну фазу.

Друга, реалізаційна фаза, може зайняти від шести до вісімнадцяти місяців.

На другому етапі імплементації буде забезпечено практичне створення центру, запуск його основних напрямів діяльності, налагодження партнерських відносин та початок надання послуг медіації.

Передусім буде проведено кадрове забезпечення: відібрано кваліфікованих медіаторів, юристів, психологів, адміністраторів, тренерів і консультантів. Усі працівники пройдуть навчання відповідно до затверджених стандартів і програм підготовки, узгоджених із міжнародними практиками.

Буде розроблено та затверджено організаційну структуру центру, де визначено основні відділи – адміністративний, методичний, навчально-тренінговий, консультативний та комунікаційний. Кожен структурний підрозділ буде виконувати чітко окреслені функції та звітуватиме про результати діяльності.

Паралельно буде реалізовано програму підготовки та сертифікації медіаторів, яка передбачатиме навчальні курси, тренінги, семінари та стажування під керівництвом досвідчених експертів. Центр буде виконувати функції не лише практичної установи, але й навчально-методичного осередку.

Особлива увага буде приділена налагодженню партнерських зв'язків із судами, органами місцевого самоврядування, навчальними закладами, громадськими організаціями та бізнес-структурами. Такі партнерства сприятимуть створенню системи направлення сторін до процедури медіації, що розширить клієнтську базу центру.

У рамках цієї фази буде проведено інформаційно-просвітницьку кампанію – організовано публічні заходи, круглі столи, форуми, презентації, розповсюджено інформаційні матеріали, створено офіційний вебсайт і сторінки у соціальних мережах. Головною метою стане підвищення рівня обізнаності населення про медіацію як альтернативний спосіб вирішення спорів.

Також буде розпочато пілотне надання медіаційних послуг – проведення перших процедур медіації, збір зворотного зв'язку від клієнтів, удосконалення алгоритмів роботи та адаптація внутрішніх документів відповідно до практичних результатів.

На етапі третьої, консолідаційної фази, буде забезпечено стабільне функціонування центру, закріплення його позицій на ринку послуг, розширення спектра діяльності та вдосконалення якості обслуговування.

Буде проведено моніторинг ефективності діяльності центру на основі показників задоволеності клієнтів, кількості проведених медіацій, результативності процедур та рівня професійної підготовки персоналу. На підставі отриманих даних буде підготовлено аналітичний звіт і запропоновано рекомендації для подальшої оптимізації роботи.

Центр буде розширювати географію своєї діяльності, відкриватиме філії або представництва у регіонах, розвиватиме партнерські програми з іншими медіаційними установами, запроваджуватиме онлайн-медіацію через спеціальні платформи відеозв'язку.

Буде удосконалено систему управління якістю послуг, зокрема шляхом впровадження внутрішніх стандартів ISO, процедур оцінки ефективності персоналу та періодичних аудитів діяльності.

Також буде розроблено довгострокову стратегію розвитку на 3–5 років, що передбачатиме підвищення рівня кваліфікації кадрів, розвиток інноваційних методик медіації (наприклад, сімейна, трудова, шкільна, корпоративна медіація), а також розширення спектра послуг, включаючи навчальні програми та консультативну підтримку організацій.

Крім того, буде забезпечено інтеграцію центру у національну та міжнародну систему медіації шляхом участі у професійних асоціаціях, конференціях, форумах, підписання меморандумів про співпрацю з аналогічними інституціями за кордоном.

На завершальному, стабілізаційному етапі імплементації, буде забезпечено повну інституційну сталість центру, перехід від фази становлення до фази інноваційного розвитку.

Центр буде діяти як платформа професійного зростання медіаторів, де регулярно проводитимуться тренінги, майстер-класи, науково-практичні конференції, обміни досвідом. Буде створено базу даних практик, рішень і кейсів, що сприятиме формуванню національних стандартів медіації.

Буде розвинуто цифрову інфраструктуру центру – запроваджено електронну систему обліку справ, онлайн-запис клієнтів, відеоконференції для

дистанційної медіації, мобільний додаток для комунікації з учасниками процесу.

Також буде запроваджено механізми фінансової самодостатності – залучення платних послуг, грантових програм, участь у міжнародних проєктах, розширення партнерських зв'язків із бізнесом.

На цьому етапі центр буде виконувати функцію методичного та аналітичного осередку, який систематично досліджуватиме динаміку розвитку медіаційних практик, аналізуватиме тенденції, формуватиме пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання у цій сфері.

Зрештою, реалізація всіх етапів імплементації забезпечить повноцінне функціонування сучасного, професійного та суспільно значущого корпоративного центру медіації, який стане важливою складовою системи альтернативного вирішення спорів в Україні та сприятиме утвердженню культури мирного врегулювання конфліктів у суспільстві.

3.2. Організаційно-економічне обґрунтування проєкту створення центру медіації

Організаційно-економічне обґрунтування створення корпоративного центру медіації ґрунтується на послідовному визначенні обсягу капітальних вкладень, необхідних для запуску підрозділу, структури його поточних витрат та очікуваних фінансових результатів у межах проєктно орієнтованої компанії. На цьому етапі дослідження конкретизуються вихідні припущення щодо масштабу діяльності центру, кадрового складу, вимог до офісного та технологічного забезпечення, а також формуються орієнтири щодо попиту на послуги медіації з боку корпоративних клієнтів. Така логіка побудови розрахунків дає змогу отримати узгоджену картину витрат і доходів, яка слугує

основою для подальшої оцінки інвестиційної привабливості проекту із застосуванням сучасних методів фінансово-економічного аналізу.

Передбачається, що центр медіації розміщується у великому місті з розвиненою бізнес- та IT-інфраструктурою (типу Києва або Одеси), де концентрується значна кількість компаній, що використовують проєктний підхід і мають потребу в зовнішній або корпоративній медіаційній підтримці. Для розрахунків приймається горизонт планування три роки, при цьому всі грошові потоки оцінюються в цінах першого року реалізації проєкту.

Першим кроком є визначення капітальних витрат, необхідних для створення центру медіації. До складу капітальних інвестицій включаються витрати на ремонт і дизайн офісного приміщення площею близько 150–180 м² (із урахуванням зон очікування, робочих місць персоналу, окремих кімнат для проведення сесій медіації), придбання офісних меблів, комп'ютерної та мультимедійної техніки, програмного забезпечення (зокрема CRM-системи та сервісів для онлайн-комунікацій), а також стартові витрати на маркетингове просування центру на ринку. Узагальнена структура капітальних витрат наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Структура капітальних витрат на створення корпоративного центру медіації

Стаття капітальних витрат	Сума, грн
<i>1</i>	<i>2</i>
Ремонт і дизайн офісного приміщення ($\approx 150\text{--}180\text{ м}^2$, включаючи кімнати медіації)	1196000
Офісні меблі та шафи для архіву	318000
Комп'ютерна та мультимедійна техніка (ПК, ноутбуки, проєктор, обладнання для відеозв'язку)	472500
Програмне забезпечення, CRM-система, ліцензії, хмарні сервіси	164300

Продовження таблиці 3.7

1	2
Облаштування кімнат медіації (м'які меблі, звукопоглинання, декор, техніка для запису)	219700
Стартова маркетингова кампанія (брендинг, сайт, SMM, таргетована реклама)	276400
Разом капітальні витрати (CAPEX)	2646900

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.7, загальний обсяг первинних капітальних інвестицій на створення корпоративного центру медіації становить 2 646 900 грн. Значну частину цих витрат формують ремонт приміщення та оснащення спеціалізованих кімнат медіації, що є критичними для забезпечення комфортних і конфіденційних умов проведення сесій, а також ІТ-інфраструктура, яка дозволяє організовувати онлайн-медіацію та підтримувати єдину базу клієнтів і кейсів. Стартова маркетингова кампанія забезпечує вихід центру на ринок і формування первинної клієнтської бази.

Другим етапом є визначення структури та рівня річних операційних витрат центру. Виходячи з розробленої організаційної структури, до штату центру входять директор, бухгалтер (на частковій зайнятості), офіс-адміністратор, чотири штатні медіатори, психолог, ІТ-спеціаліст, юрист та PR-менеджер/маркетолог. Крім фонду оплати праці, до операційних витрат включаються оренда офісу, комунальні послуги, господарські та канцелярські витрати, а також невеликий резерв на непередбачені витрати. Розрахунок річних операційних витрат подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Структура річних операційних витрат корпоративного центру медіації (базовий сценарій)

Стаття витрат	Кількість штатних одиниць	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
Директор центру	1,0	58000	696000
Бухгалтер (0,75 ставки)	0,75	28500	342000
Офіс-адміністратор	1,0	24700	296400
Штатні медіатори (4 особи)	4,0	41200 (на 1 особу)	1977600
Психолог	1,0	33600	403200
ІТ-спеціаліст	1,0	37400	448800
Юрист	1,0	42800	513600
PR-менеджер / маркетолог	1,0	29900	358800
Оренда офісного приміщення	—	38000	456000
Комунальні послуги	—	9200	110400
Господарські та канцелярські витрати	—	6500	78000
Інші витрати та резерв	—	15000	180000
Разом операційні витрати (ОРЕХ)		488400	5860800

Джерело: складено автором за даними [32; 38; 47; 55]

Таким чином, річні операційні витрати корпоративного центру медіації становлять 5 860 800 грн. Структура витрат свідчить про значну частку постійних витрат, пов'язаних із утриманням кваліфікованого персоналу та офісної інфраструктури. Це означає, що економічні результати діяльності

центру будуть істотно залежати від рівня завантаження – тобто від кількості кейсів медіації, онлайн-сесій, консультацій та навчальних заходів.

Наступним кроком є прогнозування обсягів послуг і доходів центру за різних сценаріїв завантаження. Центр пропонує такі основні види послуг: корпоративна офлайн-медіація для команд у проєктному середовищі; онлайн-медіація для віддалених та міжнародних клієнтів; індивідуальні консультації психолога для учасників конфліктів і керівників проєктів; навчальні програми та тренінги з медіації, управління конфліктами і комунікації; юридичний супровід медіаційних кейсів.

Для оцінки потенційного попиту використано сценарний підхід. У песимістичному сценарії передбачається, що центр працює з приблизно 15 корпоративними клієнтами, кожен з яких ініціює у середньому близько 12–13 комплексних офлайн-кейсів медіації на рік (з урахуванням внутрішніх конфліктів у кількох проєктних командах), що у сукупності дає 195 офлайн-кейсів на рік. У базовому сценарії кількість активних корпоративних клієнтів зростає до 20, при цьому середня кількість кейсів на клієнта зберігається на рівні близько 13 випадків на рік, що відповідає 260 офлайн-кейсам. В оптимістичному сценарії передбачається розширення клієнтської бази до 25 компаній зі стабільною потребою в медіації, що дає змогу сформувати 325 офлайн-кейсів медіації на рік.

Онлайн-медіація розглядається як доповнення та розширення офлайн-напрямку. Для кожного офлайн-кейсу передбачається проведення додаткових індивідуальних або групових онлайн-сесій із окремими стейкхолдерами, а також робота з клієнтами, які повністю обслуговуються дистанційно. У розрахунках прийнято, що на кожен офлайн-кейс припадає в середньому близько 1,5–2 онлайн-сесій, а також певна частка окремих онлайн-звернень. Це дає можливість оцінити річну кількість онлайн-сесій на рівні 315 у песимістичному, 420 у базовому та 525 в оптимістичному сценаріях.

Індивідуальні консультації психолога пов'язані як з окремими учасниками конфліктів, так і з лінійними керівниками та менеджерами

проектів, які переживають стресові ситуації. Вважається, що орієнтовно у 70–80 % кейсів медіації виникає потреба хоча б в одній індивідуальній зустрічі з психологом, а в окремих випадках – у двох-трьох зустрічах. На цій основі річну кількість консультацій оцінено у 160, 210 та 260 сесій відповідно для песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв.

Навчальні програми та тренінги з медіації, ненасильницької комунікації та управління конфліктами розглядаються як інструмент профілактики конфліктів і розвитку компетентностей проектних команд. У песимістичному сценарії центр реалізує не менше 70 навчальних модулів/учасників на рік (що може відповідати, наприклад, 4–5 корпоративним тренінгам на рік для невеликих груп), у базовому – 90, в оптимістичному – 110, що узгоджується з поступовим розширенням портфелю клієнтів. Юридичний супровід медіаційних кейсів надається за потреби; припускається, що в середньому 55–60 % офлайн-кейсів потребують підготовки або перевірки угод, протоколів намірів, внутрішніх регламентів. Відповідно, кількість кейсів з юридичним супроводом оцінено у 115, 150 і 185 на рік для трьох сценаріїв.

Виходячи з зазначених обсягів послуг, встановлених тарифів та структури операційних витрат, формується прогноз доходів і чистих грошових потоків. Чистий грошовий потік CF у кожному сценарії визначається як різниця між річним доходом від реалізації послуг і річними операційними витратами, що для спрощення приймаються однаковими за всіма сценаріями (табл. 3.8), оскільки основні витрати центру мають фіксований характер. Узагальнені розрахунки наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз обсягів послуг, доходів та чистих грошових потоків корпоративного центру медіації за сценаріями (річні значення)

Вид послуги	Ціна за одиницю, грн	Кількість за рік (песимістичний)	Дохід, грн (песимістичний)	Кількість за рік (базовий)	Дохід, грн (базовий)	Кількість за рік (оптимістичний)	Дохід, грн (оптимістичний)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Корпоративна офлайн-медіація	14 500	195	2827500	260	3770000	325	4712500
Онлайн-медіація	6 800	315	2142000	420	2856000	525	3570000
Індивідуальні консультації психолога	3 800	160	608000	210	798000	260	988000
Навчальні програми та тренінги	8 400	70	588000	90	756000	110	924000

Подовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Юридичний супровід медіаційних кейсів	5 900	115	678500	150	885000	185	1091500
Разом річний дохід центру	–	–	6844000	–	9065000	–	11286000
Операційні витрати (ОРЕХ), грн	–	–	5860800	–	5860800	–	5860800
Чистий грошовий потік CF, грн	–	–	983200	–	3204200	–	5425200

Джерело: складено автором

Результати таблиці 3.9 показують, що за песимістичного сценарію центр медіації працює з невеликим запасом фінансової стійкості: річний чистий грошовий потік становить 983 200 грн, що забезпечує лише помірний рівень рентабельності та подовжує строк окупності інвестицій. Базовий сценарій демонструє вже суттєво кращі показники: чистий грошовий потік 3 204 200 грн на рік дає змогу розраховувати на відносно швидке повернення капітальних витрат і формування стабільного фінансового результату. В оптимістичному сценарії, при активному попиті на послуги медіації й розширенні клієнтської бази, центр генерує понад 5,4 млн грн чистого грошового потоку щорічно, що створює можливості не лише для окупності проекту, а й для його подальшого масштабування та розвитку.

3.3. Оцінка ефективності впровадження медіаційної системи у процес управління проектами

У цьому підпункті здійснюється кількісна оцінка економічної ефективності створення корпоративного центру медіації на підставі розрахованих у підпункті 3.2 капітальних витрат та річних чистих грошових потоків за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями завантаження. Для аналізу застосовуються класичні показники інвестиційної привабливості: чистий приведений дохід (Net Present Value, NPV), внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR), простий період окупності (Payback Period, PP) та дисконтований період окупності (Discounted Payback Period, DPP).

Ключовим параметром для розрахунку NPV та дисконтованого періоду окупності є ставка дисконтування i , яка відображає альтернативну вартість капіталу і рівень ризику реалізації проекту. В українській практиці одним з основних орієнтирів є облікова ставка Національного банку України, що у

період воєнного стану підтримується на підвищеному рівні (понад 15 % річних). Для інвестиційних проєктів доцільно використовувати ставку дисконтування, яка не є нижчою за поточну облікову ставку та додатково враховує галузеві, проєктні й країнові ризики.

Треба звернути увагу, що:

- проєкт реалізується у сфері сервісних послуг для бізнесу в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності;
- попит на послуги медіації значною мірою залежить від ділової активності та готовності компаній інвестувати в «нематеріальні» інструменти управління конфліктами;
- інвестор повинен отримати премію за ризик, вищу за дохідність низькоризикових фінансових інструментів.

Тому потрібно у розрахунках використовувати ставку дисконтування $i=18\%$ річних, що відповідає рівню не нижчому за облікову ставку з урахуванням додаткової ризикової надбавки.

Обсяг первинних капітальних інвестицій у створення корпоративного центру медіації становить: $C_0 = 2\,646\,900$.

На підставі розрахунків у підпункті 3.2 річні чисті грошові потоки (до оподаткування) за трьома сценаріями мають такі значення:

- песимістичний сценарій:

$$CF_{pess} = 983\,200 \text{ грн/рік}$$

- базовий сценарій:

$$CF_{base} = 3\,204\,200 \text{ грн/рік}$$

- оптимістичний сценарій:

$$CF_{opt} = 5\,425\,200 \text{ грн/рік}$$

Припускається, що в межах трирічного горизонту планування чисті грошові потоки за кожним сценарієм є сталими за роками.

Чистий приведений дохід (NPV) визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

де $T = 3$ роки – розрахунковий горизонт. За умови сталості $CF_t = CF$ формулу можна переписати як:

$$NPV = C_0 + CF \times \frac{1 - (1+i)^{-T}}{i}$$

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це така ставка r , за якої чистий приведений дохід дорівнює нулю:

$$0 = -C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

IRR визначається чисельним методом шляхом послідовного підбору ставки, за якої NPV змінює знак.

Простий період окупності (PP) характеризує час, необхідний для того, щоб сума недисконтованих чистих грошових потоків компенсувала первинний обсяг інвестицій:

$$PP = \frac{C_0}{CF}$$

Дисконтований період окупності (DPP) враховує вартість грошей у часі й визначається як момент, коли сума дисконтованих грошових потоків стає не меншою за первинні інвестиції:

$$\sum_{t=1}^{\tau} \frac{CF_t}{(1+i)^t} = C_0$$

де, τ – шукане значення дисконтованого періоду окупності (у роках).

Для кожного сценарію розраховано дисконтовані грошові потоки за роками із застосуванням ставки дисконтування 18 %. Коефіцієнти дисконтування становлять:

– для 1-го року:

$$\frac{1}{(1+0,18)} \approx 0,8475$$

– для 2-го року:

$$\frac{1}{(1 + 0,18)^2} \approx 0,7182$$

– для 3-го року:

$$\frac{1}{(1 + 0,18)^3} \approx 0,6086$$

Розраховані значення подано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Чисті та дисконтовані грошові потоки за сценаріями

Сценарій	Рік	Чистий грошовий потік CF _t , грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік DC _t , грн	Кумулятивний дисконтований потік, грн
Песимістичний	1	983200	0,8475	833220	833220
	2	983200	0,7182	706120	1539340
	3	983200	0,6086	598410	2137750
Базовий	1	3204200	0,8475	2715420	2715420
	2	3204200	0,7182	2301210	5016630
	3	3204200	0,6086	1950180	6966810
Оптимістичний	1	5425200	0,8475	4597630	4597630
	2	5425200	0,7182	3896290	8493920
	3	5425200	0,6086	3301940	11795870

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.10 видно, що для песимістичного сценарію сума дисконтованих грошових потоків за три роки (приблизно 2,14 млн грн) є меншою за початкові інвестиції $C_0=2,65$ млн грн, тоді як для базового й оптимістичного сценаріїв кумулятивні дисконтовані потоки вже в перший рік перевищують обсяг капітальних вкладень, що забезпечує короткий дисконтований період окупності.

На основі даних таблиці 3.10 обчислено інтегральні показники ефективності проєкту для кожного з трьох сценаріїв. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Показники ефективності проєкту створення корпоративного центру медіації за сценаріями

Показник / Сценарій	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Початкові інвестиції C_0 , грн	2646900	2646900	2646900
Річний чистий грошовий потік CF, грн	983200	3204200	5425200
Чистий приведений дохід NPV, грн	-509200	4319900	9148900
Внутрішня норма рентабельності IRR, %	5,6	107,5	197,2
Простий період окупності PP, років	2,69	0,83	0,49
Дисконтований період окупності DPP, років	> 3 роки (не досягається)	0,97 року	0,58 року

Джерело: розраховано автором

Інтерпретація отриманих результатів дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Песимістичний сценарій характеризується від'ємним значенням NPV (приблизно – 0,51 млн грн) та внутрішньою нормою рентабельності 5,6 %, що є нижчою за прийняту ставку дисконтування 18 %. Простий період окупності перевищує 2,5 року, а дисконтований період окупності в межах трирічного горизонту не досягається. Це означає, що за умов низького завантаження центр медіації не забезпечує достатнього рівня дохідності й не може бути рекомендований до реалізації як самостійний інвестиційний проєкт.

2. Базовий сценарій демонструє позитивний чистий приведений дохід на рівні близько 4,32 млн грн, внутрішню норму рентабельності понад 100 % та простий період окупності менше одного року (0,83 року). За рахунок високих річних грошових потоків дисконтований період окупності також є коротким і становить приблизно 0,97 року. Це свідчить про те, що за досягнення реалістичного рівня завантаження центр медіації є економічно доцільним і формує суттєву додану вартість для підприємства.

3. Оптимістичний сценарій підтверджує високий потенціал масштабування проєкту: NPV досягає близько 9,15 млн грн, IRR перевищує 190 %, простий період окупності становить менше півроку (0,49 року), а дисконтований – близько 0,58 року. Такий результат можливий у разі активного попиту на послуги медіації, розширення клієнтської бази й ефективної реалізації маркетингової стратегії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що економічна доцільність створення корпоративного центру медіації істотно залежить від рівня завантаження його послугами. За песимістичного сценарію проєкт не забезпечує прийнятної дохідності, тоді як за базового та оптимістичного сценаріїв показники NPV, IRR, PP та DPP свідчать про високу інвестиційну привабливість центру. Це підкреслює важливість системної роботи з формування попиту на послуги медіації, інтеграції центру в загальну стратегію управління проєктами та побудови довгострокових партнерств із корпоративними клієнтами.

Функціонування корпоративного центру медіації в умовах українського ринку пов'язане з комплексом ризиків, які можуть суттєво впливати як на фінансові результати проєкту, так і на його стратегічну стійкість. З огляду на результати організаційно-економічного обґрунтування та інвестиційного аналізу, доцільно виокремити низку ключових груп ризиків: ринкові (попитні й конкурентні), фінансові, операційні, правові, кадрові, технологічні, репутаційні та форс-мажорні (у тому числі пов'язані з воєнним станом). Для кожної групи

ризиків важливо не лише описати потенційні загрози, а й визначити конкретні механізми їх попередження та мінімізації.

Одна з базових загроз для проєкту – ринкові ризики, пов’язані з рівнем попиту на послуги медіації. Песимістичний сценарій, врахований у розрахунках грошових потоків, фактично відображає ситуацію, коли ринок недостатньо готовий інвестувати в інструменти альтернативного врегулювання спорів, значна частина компаній не усвідомлює цінність медіації, а частина конфліктів продовжує розв’язуватися адміністративними методами або передається до суду. У такому разі центр може працювати з неповним завантаженням, що безпосередньо знижує чисті грошові потоки та може призводити до від’ємного NPV. Для зменшення ринкового ризику необхідно поєднувати власне надання послуг із просвітницькою діяльністю: проводити відкриті вебінари й семінари для бізнесу, готувати інформаційні матеріали щодо переваг медіації порівняно з судовими спорами, формувати портфоліо успішних кейсів (з дотриманням конфіденційності), налагоджувати партнерство з бізнес-асоціаціями та професійними спільнотами. Важливим напрямом є гнучка продуктова політика: адаптація пакетів послуг під різні сегменти клієнтів, комбінування медіації з тренінгами, коучингом, психологічною підтримкою, що дозволяє підвищити сприйману цінність пропозиції й, відповідно, зменшити ризик недозавантаження центру.

З ринковими тісно пов’язані конкурентні ризики. На ринку можуть бути присутні як окремі незалежні медіатори, так і консалтингові компанії, що пропонують послуги з управління конфліктами й організаційного розвитку, а також внутрішні HR- або legal-підрозділи великих корпорацій, які частково виконують подібні функції. У разі агресивної цінової політики конкурентів або активного розвитку внутрішніх служб у клієнтів центр може втратити частку ринку. Зниження конкурентного ризику досягається за рахунок чіткого позиціонування: акценту на спеціалізації саме на проєктному середовищі, наявності міждисциплінарної команди (медіатори, психолог, юрист, IT-спеціаліст), використання сучасних цифрових інструментів, гнучких форматів

роботи (офлайн, онлайн, гібридно). Додатковим фактором зменшення конкурентного тиску є розробка довгострокових контрактів із ключовими клієнтами (рамкові угоди на медіаційний супровід портфеля проєктів), що переводить разові послуги в режим сервісної підписки.

Важливу групу становлять фінансові ризики. Вони пов'язані зі зміною макроекономічних умов (інфляція, коливання валютних курсів), можливістю подальшого підвищення облікової ставки НБУ, що впливатиме на вартість капіталу, а також із ризиком несвоєчасної оплати послуг клієнтами. Усі ці чинники можуть призвести до зростання витрат і зниження фактичних грошових надходжень порівняно з розрахунковими, що негативно позначиться на NPV та IRR. Знизити фінансові ризики можливо шляхом укладання договорів із чітко визначеними умовами оплати (авансові платежі, поетапне фінансування довготривалих програм), встановленням системи штрафних санкцій за прострочення, формуванням резервного фонду (не менше 10–15 % від річних операційних витрат), а також періодичним переглядом тарифів з урахуванням інфляції та зміни ринкової кон'юнктури. Корисним інструментом є також диверсифікація клієнтського портфеля – співпраця з компаніями різних галузей та розмірів, що зменшує залежність від окремих замовників.

Операційні ризики пов'язані з внутрішньою організацією роботи центру та ефективністю використання його ресурсів. До них належать: ризик нерівномірного завантаження персоналу (періоди простоїв або, навпаки, перевантаження медіаторів), помилки в плануванні графіків сесій, недосконалість внутрішніх регламентів, що може призвести до зривів консультацій або невиконання узгоджених строків. Наявні також ризики, пов'язані з помилками обліку, неузгодженістю дій між медіаторами, психологом, юристом і адміністративним персоналом. Для мінімізації операційних ризиків доцільно впровадити стандартизовані процедури (SOP) для всіх ключових процесів – від реєстрації запиту клієнта і попереднього аналізу кейсу до проведення сесій, фіксації домовленостей і післямедіаційного супроводу. Важливу роль відіграє використання CRM-системи для

автоматизації запису клієнтів, планування сесій, моніторингу завантаження фахівців та ведення фінансового обліку. Регулярні внутрішні наради, контроль якості та аналіз типових помилок дозволяють оперативно виявляти операційні збої й коригувати процеси.

Кадрові ризики стосуються як доступності кваліфікованих фахівців, так і ризику їх професійного вигорання. Медіатори, психолог і юрист працюють із конфліктними, емоційно напруженими ситуаціями, що спричиняє високий рівень психологічного навантаження та може призвести до погіршення якості роботи, помилок у комунікації з клієнтами або навіть до звільнення ключових працівників. На ринку України кількість сертифікованих медіаторів і фахівців із релевантним досвідом поки що обмежена, що загострює кадрові ризики. Зниження цих ризиків передбачає розробку системи безперервного професійного розвитку (участь у тренінгах, супервізіях, професійних групах), створення внутрішніх механізмів психологічної підтримки фахівців, запровадження гнучких графіків роботи й запобігання хронічному перевантаженню. Важливо також вибудовувати кадровий резерв (підготовка молодших медіаторів, співпраця з вузами й професійними школами) та передбачати можливість залучення зовнішніх експертів на договірній основі.

Правові ризики пов'язані з розвитком нормативно-правового регулювання медіації в Україні, змінами в податковому законодавстві, вимогами до захисту персональних даних, а також з потенційним оскарженням результатів медіаційних процедур з боку сторін конфлікту. Невідповідність внутрішніх регламентів центру чинному законодавству або некоректне оформлення документів може призвести до юридичних претензій, штрафних санкцій або втрати довіри клієнтів. Для мінімізації правових ризиків необхідно забезпечити постійний моніторинг змін законодавства, розробити внутрішні політики конфіденційності та документообігу із залученням кваліфікованого юриста, використовувати стандартизовані форми угод, інформованої згоди та протоколів медіаційних домовленостей. Доцільним є також страхування

професійної відповідальності медіаторів, що підвищує захищеність як центру, так і клієнтів.

Технологічні та інформаційні ризики зумовлені активним використанням цифрових інструментів для організації онлайн-медіації, зберігання кейсів, ведення клієнтської бази. До них належать: ризик перебоїв в роботі інтернет- та електромережі, збої в роботі програмного забезпечення, несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, витік персональних даних. З огляду на те, що довіра та конфіденційність є критично важливими елементами медіаційного процесу, технологічні збої або інциденти інформаційної безпеки здатні спричинити не лише прямі збитки, а й репутаційні втрати. Зниження цих ризиків вимагає впровадження політик інформаційної безпеки, використання захищених каналів зв'язку й надійних платформ для відеоконференцій, регулярного резервного копіювання даних, багатофакторної аутентифікації для співробітників, а також укладання договорів із провайдерами ІТ-послуг, які передбачають чіткі параметри якості сервісу (SLA).

Особливої уваги заслуговують репутаційні ризики. Невдале проведення медіації, розголошення конфіденційної інформації, некоректна комунікація з клієнтами або конфлікти інтересів можуть призвести до швидкого поширення негативної інформації в професійному середовищі й суттєво ускладнити залучення нових замовників. Ці ризики є критичними, оскільки для медіації вирішальним є рівень довіри. Мінімізація репутаційних ризиків передбачає ретельний відбір персоналу з бездоганною професійною репутацією, дотримання етичних кодексів і стандартів медіаторської діяльності, прозорі процедури розгляду скарг клієнтів, а також системне управління якістю послуг. Важливо формувати позитивний імідж центру через публікацію узагальнених результатів роботи, участь у професійних заходах, розбудову партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами.

Окрему групу становлять форс-мажорні ризики, пов'язані з воєнними діями, надзвичайними ситуаціями, перебоями в енергопостачанні та транспортній інфраструктурі. Вони можуть призводити до тимчасового

припинення офлайн-діяльності, зниження ділової активності в цілому, перенесення або скасування запланованих сесій. Для підвищення стійкості до таких ризиків доцільно розробити план безперервності діяльності (business continuity plan), який передбачає можливість повного переходу на онлайн-формат, використання резервних джерел живлення й інтернет-з'єднання, а також гнучкі умови перенесення сесій за взаємною згодою сторін.

Таким чином, проєкт створення корпоративного центру медіації характеризується багатовимірним ризиковим профілем, у якому поєднуються ринкові, фінансові, операційні, правові, кадрові, технологічні, репутаційні та форс-мажорні фактори. Водночас більшість із них можуть бути суттєво пом'якшені завдяки поєднанню грамотного стратегічного позиціонування, продуманої організаційної структури, впровадження сучасних ІТ-рішень, дотримання високих професійних стандартів і системного управління якістю послуг. Реалізація зазначених заходів дозволяє зменшити ймовірність настання негативних подій та обмежити їхній вплив на фінансові результати, що, у свою чергу, підвищує загальну стійкість та інвестиційну привабливість проєкту корпоративного центру медіації.

Висновки до розділу 3

Впровадження корпоративного центру медіації дозволяє системно інтегрувати медіаційні практики у процес управління проєктами, забезпечуючи своєчасне виявлення та конструктивне вирішення конфліктів. Центр сприятиме розвитку довіри, поліпшенню комунікацій, збереженню командної цілісності та підвищенню ефективності виконання проєктів.

Економічний аналіз підтверджує доцільність створення центру: проєкт є фінансово життєздатним, забезпечує окупність протягом трьох років та стабільний дохід. Рациональне планування витрат, оптимальна структура персоналу та продумана модель надання платних послуг гарантують економічну ефективність і можливість розвитку центру.

Впровадження медіаційної системи підвищує адаптивність команд, зменшує ризики затримок та втрати ресурсів, сприяє підвищенню мотивації та збереженню корпоративної культури. Системний підхід до конфлікт-менеджменту дозволяє трансформувати суперечності у джерело інновацій та покращення організаційних процесів.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасних підходів до управління проєктами, а також проблеми конфліктів і способів їх врегулювання, дозволив визначити, що ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить не лише від технічних і організаційних аспектів, але й від здатності керівника управляти соціально-психологічними процесами у команді. Потреба у системному підході до конфлікт-менеджменту зумовила необхідність дослідження інструментів медіації, що поєднують правові, комунікаційні та психологічні механізми. В умовах динамічного і конкурентного ринкового середовища інтеграція медіації у проєктне управління стає стратегічним чинником підвищення продуктивності та стійкості команд.

Сучасні підходи до управління проєктами демонструють перехід від строго технократичних моделей до людиноцентричних, де головну роль відіграють комунікації, командна взаємодія та психологічна безпека. Класичні методології (PMBOK, PRINCE2) забезпечують структуру та контроль, проте гнучкі підходи Agile, Scrum, Kanban підкреслюють важливість взаємодії, швидкої адаптації та командної автономії. Висновок: ефективне управління сучасними проєктами неможливе без врахування соціально-психологічних аспектів та застосування механізмів конструктивного врегулювання конфліктів.

Конфлікти у проєктних командах виникають через нечіткість ролей, конкуренцію за ресурси, невідповідність очікувань, слабку комунікацію та організаційні недоліки. Наслідки конфліктів можуть бути як негативними (затримки, зниження продуктивності, демотивація, втрата довіри), так і позитивними (генерація нових ідей, стимул до вдосконалення процесів). Своєчасне виявлення та конструктивне опрацювання суперечностей дозволяє перетворювати конфлікти на джерело інновацій та розвитку команди.

Медіація постає як комплексний інструмент управління конфліктами, що поєднує психологічні, комунікаційні та організаційні виміри. Вона забезпечує

добровільний, нейтральний та конфіденційний процес, спрямований на досягнення взаємовигідного рішення. Впровадження медіації у проєктне управління підвищує довіру, згуртованість команд та стійкість до конфліктів, сприяє покращенню корпоративної культури та скороченню витрат часу і ресурсів.

Світова практика свідчить, що медіація все частіше інтегрується в проєктні методології та контракти, особливо у будівництві, IT та державно-приватних партнерствах. В Україні використання медіації в управлінні проєктами знаходиться на початковому етапі, що обумовлено правовими невизначеностями, культурними особливостями та недостатньою кваліфікацією спеціалістів. Однак досвід міжнародних організацій демонструє її ефективність як превентивного та корекційного механізму врегулювання конфліктів.

Конфлікти у різних галузях мають специфічні особливості: у будівництві – через затримки та дефекти робіт; у IT – через неоднозначні технічні вимоги та швидку зміну завдань; у PPP-проєктах – через складну фінансову структуру та велику кількість стейкхолдерів. Невирішені конфлікти призводять до збільшення витрат, втрати часу та ефективності, тоді як впровадження медіаційних інструментів сприяє швидкому вирішенню спорів, збереженню ділових відносин та підвищенню результативності проєктів. Основними проблемами є правова невизначеність, низька довіра до медіації, обмежена кількість кваліфікованих медіаторів та технічні виклики при використанні онлайн-платформ. Можливості полягають у створенні стандартів процедур, підготовці сертифікованих фахівців, розвитку цифрових платформ для ODR та інтеграції медіації у внутрішні проєктні політики. Впровадження медіації дозволяє трансформувати конфлікти у конструктивні результати та підвищити ефективність командного управління.

Створення корпоративного центру медіації дозволяє системно впровадити медіаційні практики у всі етапи проєктного циклу, забезпечуючи попередження конфліктів, ефективне їх вирішення та зміцнення корпоративної культури. Центр забезпечує підготовку фахівців, стандартизовані процедури

медіаційних сесій, організаційний та юридичний супровід процесів. Його діяльність спрямована на збереження комунікацій, командної цілісності та підвищення результативності реалізації проєктів.

Економічний аналіз підтвердив життєздатність проєкту: оптимальна чисельність персоналу, розумне планування витрат та дохідна модель забезпечують окупність центру протягом трьох років. Впровадження платних послуг, ефективна структура управління та прогнозовані доходи роблять проєкт економічно доцільним і здатним генерувати прибуток, що дозволяє інвестувати у розвиток та масштабування центру.

Впровадження медіаційної системи підвищує ефективність управління проєктами, скорочує витрати часу та ресурсів на вирішення конфліктів, зміцнює командну довіру та мотивує учасників. Медіація трансформує конфлікти у джерело інновацій, сприяє формуванню зрілих команд і позитивно впливає на корпоративну культуру. Це дозволяє організаціям адаптуватися до динамічного середовища та підвищувати стійкість і продуктивність проєктної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Браніцька Т., Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». № 1 (5). 2024. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/41>
2. Вебквест: Типи та причини конфліктів, методи їх вирішення. URL: <https://vseosvita.ua/webquest/typy-ta-prychyny-konfliktiv-metody-ikh-vyrishennia-14188.html>
3. Від конфлікту до успіху: як навички медіації допомагають у проєктному управлінні. URL: <https://surl.lu/njqmwb>
4. Власенко І. Оволодіння практичними навичками у сфері медіації в умовах закладу вищої освіти. *Педагогічний процес: теорія і практика*. (Серія: Психологія). № 3 (63). 2018. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24732/1/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202018_2.pdf
5. Войтюк Д. Сучасний стан впровадження медіації в Україні. 2020. *International scientific and practical conference*. Lublin, the Republic of Poland. October 30-31. 2020. С. 136-140. URL: https://www.researchgate.net/publication/347034352_SUCASNIJ_STAN_VPROVA_DZENNA_MEDIACII_V_UKRAINI
6. Гарафонова О., Козловський Д., Шаров В. Конфлікти в управлінні проєктами підприємницьких структур. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2022. С. 164-169. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5044485d-cd70-4522-b5ef-a0eca12859d6/content>
7. Гранти для цифрової трансформації. URL: <https://associo.org.ua/>

8. Гринченко М. А., пономарьов О.С., Лобач О. В., Харченко А.О. конфлікти в управлінні проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: «ХПІ». 2022. № 1(5). С. 50-55.

9. Данченко О. Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. Управління конфліктами наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2019. № 2 (1327). С. 28-35. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0013.pdf

10. Данченко О. С. Управління конфліктами у колективах: теорія і практика. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2019. № 2 (1327). С. 28-35.

11. До 25 000 дол США – гранти в рамках програми pearl для підтримки бізнесу, що постраждав від війни. URL: <https://surl.lt/wafpys>

12. Заверуха І., Сєдашова О. Тенденції розвитку медіації в Україні: наукові розробки та практика. *Legal Bulletin*. С. 36-42 URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/282/229>

13. Зозуля С. В. Медіація як інструмент управління командними конфліктами у проектному середовищі. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2022. №3. С. 58–65.

14. Конфлікти в команді: 6 кроків, щоб помирити колег. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/511364-konflikty-v-komandi-6-krokyv-schob-pomirity-koleg>

15. Копішинська К. О. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 64-69.

16. Корнілова О.В. Новаковська Є.В., Тернавський Ф.С. Оптимізація управління персоналом у гнучкому проектному менеджменті через мотивацію,

самоменеджмент і медіацію конфліктів. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. № 10 (50). С. 424-434 .

17. Левченко Д.С., Окунів І.С., Поліщук В.В. Медіація як новітня процедура вирішення конфліктів у менеджменті. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 177–188. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-13>

18. Медіація як інструмент управління конфліктами на робочому місці: міжнародний досвід і перспективи для України. URL: <https://surl.li/bqyeix>

19. Міністерство юстиції України. Офіційний вебсайт. URL: <https://minjust.gov.ua/>

20. Наслідки конфліктів. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/495-nasldki-konflktv.html

21. Освітня програма «Врегулювання конфліктів та медіація». URL: <https://mu.edu.ua/educational-programs/vkm-mag>

22. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією длом., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.ем.. доц. Котлубай В.О. НУ «ОЮА». Одеса. 2024. 30 с.

23. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління організації. Розділ IV. Управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/443.html

24. Проектний аналіз: навч. посібник / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

25. Про медіацію. Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20/stru>

26. Різник. URL: <https://surl.li/itqjpm>

27. Робота бухгалтер по заробітній платі. URL: <https://ua.jobble.org/робота-бухгалтер-по-заробітній-платі>

28. Руденко В.О. Перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 5(195). С. 111-129. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/309667>

29. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проєктного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. №3. С. 72-78.

30. Сєдашова О.А., Карпова О.М. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Кіїв: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 185 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/siedashova_karpova_0001.pdf

31. Скільки в середньому заробляє бухгалтер в Україні. URL: <https://inkorr.com/skolko-v-srednem-zarabatyvaet-buhgalter-v-ukraine-211996>

32. Студія дизайну SOLOVEYDESIGN. URL: <https://soloveydesign.com.ua/>

33. Сулим М. В., Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків [Текст]: підручник / М. В. Сулим, О. С. Пенцак. Львів: Новий світ, 2000, 2011. 330 с.

34. Типові причини виникнення конфліктів в організації. URL: <https://buklib.net/books/22902/>

35. Український центр медіації та переговорів. URL: <https://progs.ukrmediation.com.ua/p/bm>

36. Управління проектами: навчальний матеріал. URL: <https://buklib.net/books/21936/>

37. Управління проектами: навчальний посібник / за ред. Г. Тарасюка. Буковинська бібліотека знань, 2020. URL: <https://buklib.net/books/28660/>

38. Ціни на дизайн-проект інтер'єру. Вартість послуг. URL: <https://www.meter.com.ua/uk/prices/dizajn-prices.html>
39. Ямамота І. Модуль 5. Етапи формування психосоціальних компетентностей (життєвих навичок) учнів. URL: <http://lft.multycourse.com.ua/ua/page/22/101#:~:text=Конфлікти%20є%20невід'ємною%20частиною%20життєдіяльності>
40. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>
41. Annual Report 2022 mediation for peace. URL: <https://hdcentre.org/wp-content/uploads/2023/08/Annual-report-2022-Final.pdf>
42. China forms new global mediation group with dozens of countries. May 30. 2025. URL: <https://apnews.com/article/2ef92852a2b13528e3e44be7cada1531>
43. Conflict Resolution in Project Management: Examples and Strategies. URL: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/conflict-resolution-in-project-management/>
44. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2003. № 88(4). С. 741–749. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
45. Defining the standard as the project profession evolves. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
46. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/52/oj>
47. Dmytrenko S.O., Kyurchev D.V., Prats'ovytyi M.V. A2-continued fraction representation of real numbers and its geometry. *Ukrainian Mathematical Journal*. 2009. № 4. P. 541-555.

48. Emma De Vita. What makes a great project leader in 2025? URL: <https://www.apm.org.uk/blog/>
49. Individual Competence Baseline for Project, Programme, Portfolio Management. URL: <https://www.pry.fi/wp-content/uploads/2025/01/IPMA-ICB-4.0-chapter-4-for-qualification.pdf>
50. International Mediation Institute. URL: <https://imimediation.org/>
51. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management. Context and concepts. 2021. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc258/home/projects/published/iso-3.html>
52. Mediation and development-related conflict. URL: <https://www.iiied.org/sites/default/files/pdfs/2022-03/20741IIED.pdf>
53. Preventing and Managing Team Conflict. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/preventing-and-managing-team-conflict/>
54. Team conflict dynamics & conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666285X21000352>
55. The new ISO 21502. URL: <https://pmworldjournal.com/article/the-new-iso-21502>
56. The Ninth Mediation Audit. Попередні аудити CEDR, що містять статистичні оцінки та тренди розвитку медіації. 2021. URL: https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2021/05/CEDR_Audit-2021-lr.pdf
57. The Tenth Mediation Audit. 1 February 2023. URL: <https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2023/02/Tenth-CEDR-Mediation-Audit-2023.pdf>
58. The 17th State of Agile Report. URL: <https://agilealliance.org/>
59. Understanding and managing conflict in a project environment URL: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-managing-conflict-resolution-strategies-6484>
60. What is Conflict Management in Project Management? URL: <https://www.apm.org.uk/blog/what-is-conflict-management-in-project-management/>