



УДК 005.32:331.108(477)

MEDIATION AS A TOOL FOR WORKPLACE CONFLICT MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Akilina O.V. / Акіліна О.В.

PhD in Economics, Associate Professor / кандидат економічних наук, доцент

ORCID: 0000-0001-9968-4921

*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,**18/2 Bulvarno-Kudriavska Str, Kyiv, Ukraine, 04053**Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,**вул. Бульварно-Кудрявська 18/2, Київ, Україна, 04053*

Анотація. У статті досліджено медіацію як стратегічний інструмент управління конфліктами в організаціях. Проаналізовано міжнародний досвід *workplace mediation*, оцінено її економічну ефективність і доведено потенціал для формування сталого, довірчого робочого середовища. Запропоновано практичні рекомендації для ширшого впровадження медіації в українських компаніях.

Ключові слова: конфлікт, медіація, економічна ефективність, управління, *workplace mediation*

Вступ.

Активне впровадження практик альтернативного вирішення спорів у світі засвідчує зміщення управлінських пріоритетів у бік збереження людського капіталу, попередження деструктивних сценаріїв та побудови довірчих відносин у трудових колективах. Попри тридцятирічну історію розвитку медіації в Україні, її застосування в управлінні організаційними конфліктами залишається обмеженим, особливо у сфері трудових відносин. З огляду на сучасні виклики – як зовнішні, так і внутрішні – актуалізується потреба в переосмисленні ролі медіації як складника стратегічного менеджменту. Метою статті є аналіз міжнародного досвіду *workplace mediation*, оцінка економічних ефектів цього інструменту та обґрунтування шляхів його ширшого впровадження в українських організаціях.



Основний текст.

Управління конфліктами є важливою функцією сучасного менеджменту, адже міжособистісні суперечності неминучі в будь-якій організації. Традиційні підходи, як-от дисциплінарні процедури чи судовий розгляд, часто потребують значних ресурсів і не гарантують відновлення ефективної взаємодії. У цьому контексті зростає роль медіації як інструменту управління, що сприяє створенню культури довіри й співпраці [1]. Зміна організаційної поведінки відповідно до сучасних вимог, зокрема в аспекті здоров'я, інноваційності та сталості, є необхідною передумовою для формування ефективних систем управління конфліктами [2]. Це підсилює потребу у впровадженні підходів, які орієнтовані на цінності співробітництва та конструктивного діалогу.

Згідно із Законом України «Про медіацію», медіація – це «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [3]. Така форма альтернативного врегулювання спорів демонструє переваги у швидкості й економічності порівняно з іншими процедурами [4]. Дослідження CIPD [5] також підтверджують, що медіація як інструмент управління персоналом ефективно сприяє збереженню відносин і формуванню сприятливого робочого клімату. Крім того, за даними британських практик, медіація сприяє зниженню рівня конфліктності та формуванню позитивної організаційної культури, що підвищує ефективність управління персоналом [6].

Як відзначають Сазонова та співавт. [7], розвиток конфліктологічної компетентності керівників є запорукою ефективного врегулювання суперечок. Це передбачає вміння розпізнавати конструктивні й деструктивні конфлікти, впроваджувати системи управління ними та залучати медіаторів у складних ситуаціях. На думку Munduate, Medina та Euwema [8], ефективність медіації визначається балансом між ефективністю, справедливістю та рівноправною участю сторін. Гнучке використання фасилітативних, оціночних і трансформаційних стилів дає змогу адаптувати процес до типу й рівня ескалації



конфлікту. Таким чином, медіація є не лише процедурою врегулювання конфліктів, а й стратегічним інструментом управління персоналом, що формує партнерські відносини в організації.

Міжнародний досвід workplace mediation підтверджує ефективність цього інструменту як для запобігання ескалації конфліктів, так і для підвищення продуктивності персоналу (див. рис.1). Британські та американські моделі підкреслюють економічні та культурні переваги інтеграції медіації в HR-стратегії, тоді як країни Балтії демонструють розвиток ADR у бізнесі та початкові кроки у workplace mediation. Італійський кейс акцентує на ролі медіації як превентивного механізму у корпоративному середовищі, а глобальні практики підтверджують її значення для мультикультурних команд.

Таблиця 1 – Міжнародний досвід впровадження медіації на робочому місці

Країна / регіон	Практики медіації	Результати та ефекти
Великобританія [5], [6]	Workplace mediation як HR-інструмент; створення програм підготовки внутрішніх медіаторів	Зниження витрат на трудові спори, зменшення плинності кадрів, формування культури довіри
США [1]	Інтеграція медіації в HR-стратегії корпорацій	Зменшення судових витрат, покращення утримання персоналу, підвищення залученості працівників
Країни Балтії [9]	Розвиток ADR у комерційних справах; workplace mediation – на початковій стадії	Становлення культури альтернативного врегулювання спорів у бізнес-середовищі
Італія [10]	Використання медіації для вирішення трудових спорів у бізнесі	Зниження втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів, уникнення демотивації працівників
Глобальні практики [4]	Workplace mediation як частина політики сталого розвитку	Підвищення продуктивності завдяки швидкому відновленню робочих відносин

Авторська розробка на базі [1;4-6;9;10]

Міжнародний досвід workplace mediation, узагальнений у таблиці 1, демонструє широкий спектр підходів до управління конфліктами в організаціях – від підготовки внутрішніх медіаторів до інтеграції медіації у HR-стратегії та національні політики. Попри відмінності контекстів, спільним знаменником



залишається прагнення мінімізувати негативні наслідки конфліктів і трансформувати їх на користь робочих колективів та бізнесу. Водночас важливим аргументом на користь впровадження медіації є її економічна ефективність. Дослідження й аналітичні звіти підтверджують, що своєчасне застосування медіації дозволяє уникати значних фінансових втрат, пов'язаних з судовими спорами, плинністю кадрів та втратою продуктивності. Основні дані про економічні ефекти медіації наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Економічні ефекти впровадження медіації на робочому місці

Джерело	Ключові економічні дані	Управлінські уроки
SIDRA [4]	Використання медіації дозволяє скоротити середню тривалість спорів на 40% та знизити витрати на юридичні послуги.	Впровадження медіації як стандартної практики знижує непрямі витрати бізнесу на конфлікти.
CIPD [5]	Конфлікти на робочому місці коштують компаніям до £28,000 на одного працівника при відсутності раннього втручання.	Своєчасна медіація знижує витрати на компенсації та допомагає утримувати таланти.
Mediation Hertfordshire [11]	У громадському секторі медіація зберігає бюджету £30,000 на випадок безпритульності, спричинений конфліктами.	Аналогічно в бізнесі: медіація запобігає «ефекту доміно» втрат, пов'язаних з плинністю кадрів та лікарняними.
Munduate et al. [8]	Роботодавці відзначають зменшення судових позовів на 25% та підвищення продуктивності після запровадження медіації.	Медійоване середовище сприяє збереженню корпоративної репутації й економії часу керівників.
ADR Cost Report [12]	Відмова від ADR призводить до щорічних збитків у €13 млрд через затягнуті спори та непрямі витрати.	Запровадження workplace mediation допомагає уникнути фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Авторська розробка на базі [4;5;8;11;12]

Аналіз міжнародного досвіду та економічних ефектів workplace mediation підтверджує її значення як ефективного управлінського інструменту, що дозволяє не лише врегульовувати конфлікти, але й формувати культуру співпраці, знижувати фінансові та репутаційні ризики й підвищувати продуктивність персоналу. Ці переваги, підкріплені даними аналітичних звітів і практичними кейсами, демонструють потенціал медіації для створення сталого



робочого середовища в умовах сучасних організацій. Для українських організацій workplace mediation є перспективним інструментом підвищення стійкості бізнесу до внутрішніх та зовнішніх викликів. Важливо перейти від епізодичного застосування медіації до її системного впровадження на рівні компаній та галузей.

З огляду на викладені теоретичні й емпіричні підходи, доцільно окреслити управлінські рішення, що сприятимуть ширшому впровадженню workplace mediation в українських організаціях:

1. Створювати внутрішні корпоративні медіаційні хаби як структурні підрозділи для роботи з конфліктами, підготовки внутрішніх медіаторів та впровадження політик конструктивного діалогу. Такі хаби можуть стати опорними точками для розвитку партнерських відносин у колективах.

2. Ініціювати партнерство між бізнесом, галузевими асоціаціями та медіаційними організаціями для обміну досвідом і формування спільних стандартів workplace mediation у ключових сферах економіки.

3. Інвестувати у підготовку менеджерів і HR-фахівців як лідерів змін, здатних інтегрувати медіацію в управлінські процеси та стимулювати формування культури взаємоповаги й співпраці.

4. Використовувати економічні аргументи (зменшення плинності кадрів, уникнення витрат на судові процеси) для просування медіаційних програм як важливої частини управління ризиками.

5. Запроваджувати медіацію як елемент корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує довіру з боку працівників і партнерів, а також зміцнює імідж компанії на ринку.

Висновки.

Медіація як інструмент управління конфліктами на робочому місці зарекомендувала себе як ефективна практика в міжнародному контексті. Вона не лише сприяє деескалації суперечок, а й формує культуру довіри та співпраці, знижує плинність кадрів, зберігає репутацію організації та забезпечує економію ресурсів. Workplace mediation довела свою результативність у поєднанні з HR-



стратегіями та як складник політик сталого розвитку. Міжнародний досвід підтверджує, що вчасне використання медіації допомагає мінімізувати непрямі витрати бізнесу, пов'язані з конфліктами.

В Україні медіація має понад тридцятирічну історію, однак її застосування у сфері трудових відносин потребує більш системного підходу. Йдеться не про впровадження нового інструменту, а про його інституціоналізацію, стандартизацію та стратегічну інтеграцію в управлінські процеси. Запропоновані в статті рекомендації можуть стати практичним орієнтиром для роботодавців, HR-фахівців і керівників, зацікавлених у створенні сталого, інклюзивного та ефективного робочого середовища.

Література:

1. Goldberg, S.B., Brett, J.M., & Blohorn-Brenneur, B. (2017). *How mediation works: Theory, research, and practice*. Emerald Publishing. URL: <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781787142237-23-2.pdf>
2. Jorovlea, E. (2023). Changing organizational behavior through his dimensions. *SWorldJournal*, 2(16-02), 39–45. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-16-02-001>
3. Верховна Рада України (2021). *Закон України «Про медіацію»*. № 1875-IX від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
4. Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) (2022). *International Dispute Resolution Survey: 2022 Final Report*. Singapore: Singapore Management University. URL: <https://sidra.smu.edu.sg/research-program/appropriate-dispute-resolution-empirical-research/sidra-survey-2022>
5. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2013). *Mediation: an approach to resolving workplace issues*. London: CIPD. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/workplace-mediation/>
6. Human Resource Solutions (2023). *Mediation: An Employer's Guide*. URL: <https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Discipline-Grievance/mediationemployersguide.pdf>



7. Сазонова, Т., Курченко, А. & Солодчук, Т. (2023). Конфліктологічна компетентність менеджера як складова його особистісної ефективності. *SWorldJournal*, 3 (22-03), 103–108. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-043>

8. Munduate, L., Medina, F.J. & Euwema, M.C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165–173. URL: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>

9. Tvaronavičienė, A., Kaminskienė, N., Rone, D., & Uudeküll, R. (2022). Mediation in the Baltic States: developments and challenges of implementation. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(16), 68–86. URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf

10. Lexology (2024). *The Hidden Impact of Unresolved Grievance Issues on Workplace Productivity*. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=d0faf894-e442-46f9-9fee-dfb1f78ddd4a>

11. Mediation Hertfordshire (2023). *The Cost of Community Conflict: A Report by Mediation Hertfordshire*. URL: <https://www.mediationherts.org.uk/wp-content/uploads/The-Cost-of-Community-Conflict.pdf>

12. ADR Center (2010). *The Cost of Non-ADR: Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation. Survey Data Report*. URL: https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf

References.

1. Goldberg, S.B., Brett, J.M., & Blohorn-Brenneur, B. (2017). *How mediation works: Theory, research, and practice*. Emerald Publishing. <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781787142237-23-2.pdf>

2. Jorovlea, E. (2023). Changing organizational behavior through his dimensions. *SWorldJournal*, 2(16-02), 39–45. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-16-02-001>

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Law of Ukraine “On Mediation” No. 1875-IX of November 16, 2021*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

4. Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) (2022). *International Dispute Resolution Survey: 2022 Final Report*. Singapore: Singapore Management University.



<https://sidra.smu.edu.sg/research-program/appropriate-dispute-resolution-empirical-research/sidra-survey-2022>

5. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2013). *Mediation: an approach to resolving workplace issues*. London: CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/workplace-mediation/>

6. Human Resource Solutions (2023). *Mediation: An Employer's Guide*. <https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Discipline-Grievance/mediationemployersguide.pdf>

7. Sazonova, T., Kurchenko, A. & Solodchuk, T. (2023). Conflict logical competence of the manager as a component of his personal effectiveness. *SWorldJournal*, 3 (22-03), 103–108. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-043>

8. Munduate, L., Medina, F.J. & Euwema, M.C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165–173. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>

9. Tvaronavičienė, A., Kaminskienė, N., Rone, D., & Uudeküll, R. (2022). Mediation in the Baltic States: developments and challenges of implementation. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(16), 68–86. https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf

10. Lexology (2024). *The Hidden Impact of Unresolved Grievance Issues on Workplace Productivity*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=d0faf894-e442-46f9-9fee-dfb1f78ddd4a>

11. Mediation Hertfordshire (2023). *The Cost of Community Conflict: A Report by Mediation Hertfordshire*. <https://www.mediationherts.org.uk/wp-content/uploads/The-Cost-of-Community-Conflict.pdf>

12. ADR Center (2010). *The Cost of Non-ADR: Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation. Survey Data Report*. https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf

Abstract. *The article explores mediation as a modern tool for workplace conflict management that is gaining strategic importance in the context of increasingly complex employment relations. The introduction substantiates the relevance of the topic, emphasizing the need to preserve human capital and foster a culture of cooperation within organizations. The aim of the study is to analyze international experience with workplace mediation, assess its economic efficiency, and outline directions for expanding its implementation in Ukrainian organizations.*

The main part of the article provides a comprehensive overview of mediation as an innovative managerial practice. The author highlights its advantages over traditional methods of conflict resolution, including cost-effectiveness, confidentiality, voluntariness, and a focus on relationship preservation. According to the analysis of scholarly sources, mediation contributes to a positive working climate, reduces the level of conflict, and promotes a partnership-based organizational culture. The article presents an analysis of international experience in workplace mediation, summarizing the practices of the United Kingdom, the United States, the Baltic States, Italy, and global corporations. It offers examples of effective integration of mediation into HR strategies, the development of internal mediators, and the role of mediation in fostering a sustainable work environment. Special attention is given to the economic effects of workplace mediation. The article presents data from international studies demonstrating shorter dispute durations, reduced legal costs, lower compensation payouts and staff turnover-related losses, as well as improved management efficiency. The analysis consolidates these findings from key sources (SIDRA, CIPD, ADR Center, among others), providing relevant managerial insights. Specific recommendations for Ukrainian employers and HR professionals are proposed, including the creation of internal mediation hubs, partnerships with mediation organizations, training of change leaders, promoting mediation through economic justification, and incorporating it into corporate social responsibility policies.



In the conclusion, the article emphasizes that while mediation has a long-standing history in Ukraine, its application in the workplace context requires further institutionalization and strategic integration.

Key words: conflict, mediation, economic efficiency, management, workplace mediation.