НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УКРАЇНИ«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Павло ФЕДОРЧЕНКО-КУТУЄВ
«15» грудня 2022 р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра
За освітньо-професійною програмою
«Врегулювання конфліктів та медіація»
зі спеціальності 054 «Соціологія»

на тему: **«Медіація та антикризові комунікації як ефективні засоби вирішення конфліктів»**

Виконала:
студентка ІІ курсу, групи СЛ-з11мп
Груба Оксана Геннадіївна _____

Науковий керівник:
доцент, к. філос. н., доцент
Пиголенко Ігор Вікторович _____

Рецензент:
Старший викладач кафедри теорії та практики управління,
к. філос. н Дергачов Євген Вікторович _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Студентка Груба О.Г

Київ – 2022 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 054 «Соціологія»
Освітньо-професійна програма – «Врегулювання конфліктів та медіація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Павло ФЕДОРЧЕНКО-КУТУЄВ
«___»_____20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Грубі Оксані Геннадіївні

1. Тема дисертації «Медіація та антикризові комунікації як ефективні засоби вирішення конфліктів», науковий керівник дисертації Пиголенко Ігор Вікторович, кандидат філософських наук, доцент, затверджені наказом по університету від 14.12.22 № 4498с.

2.Термін подання студентом дисертації: 15.12.2020 р.

3. Об’єкт дослідження – медіації та антикризові комунікації

4.Предмет дослідження – особливості засобів медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфлікту

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- висвітлити поняття конфлікту в соціологічній науці;
- розглянути комунікації як складову у вирішенні конфліктів;
- описати суть медіації та ефективність її як засобу вирішення конфліктів;
- розкрити визначення антикризових комунікацій та їхню ефективність як засобу вирішення конфліктів;
- дослідити аспекти застосування медіації та антикризових комунікацій при вирішенні конфлікту на прикладі.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу – 15 рисунків

7. Дата видачі завдання: вересень 2022

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення напряму дослідження	Вересень 2021	виконано
	Формування джерельної бази дослідження	Жовтень-грудень 2021	виконано
	Складання розгорнутого плану	Січень 2022	виконано
	Написання вступу до роботи (визначення об'єкту, предмету, мети та завдань)	Лютий-березень 2022	виконано
	Підготовка і написання І розділу дипломної роботи («Теоретико-методологічні засади дослідження ролі медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфліктів»)	Квітень-травень 2022	виконано
	Написання ІІ розділу дипломної роботи	Червень-липень	виконано

	(«Медіація та антикризові комунікації як способи вирішення конфліктів»)	2022	
	Написання ІІІ розділу, висновків та коригування списку літератури.	Вересень-грудень 2022	виконано
	Передача магістерської дисертації на кафедру	15.12.2022	виконано

Студент Оксана ГРУБА

Науковий керівник Ігор ПИГОЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

Груба О.Г. Медіація та антикризові комунікації як ефективні засоби вирішення конфліктів – Рукопис.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 054 «Соціологія». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Кафедра соціології. – Київ, 2022. – 76 с., 15 рис., список використаних джерел з 50 найменувань.

Магістерська робота присвячена ефективним засобам вирішення конфліктів, таким як медіація та антикризові комунікації.

У роботі узагальнені теоретичні підходи до визначення понять «конфлікт», «медіація», «антикризові комунікації». Проаналізовано особливості застосування медіації та антикризових комунікацій в цілому. А також за допомогою методу кейс-стаді розглянуто застосування медіації та антикризових комунікацій в компанії.

Ключові слова: *конфлікт, комунікації, медіація, антикризові комунікації.*

SUMMARY

Hruba O.H. Mediation and anti-crisis communications as effective means of conflict resolution – Manuscript.

Master's dissertation for master's degree in specialty 054 «Sociology». – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». Department of Sociology. – Kyiv, 2022. – 76 p., 15 fig., 50 sources.

The master's thesis is devoted to effective means of conflict resolution, such as mediation and anti-crisis communications.

The work summarizes theoretical approaches to defining the concepts of «conflict», «mediation», «anti-crisis communications». The peculiarities of the application of mediation and anti-crisis communications in general are analyzed. And also with the help of the case study method, considered the use of mediation and anti-crisis communications in the company.

Key words: *conflict, communications, mediation, anti-crisis communications.*

ЗМІСТ

ВСТУП…….8

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МЕДІАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ……..…….11

1.1. Визначення конфлікту та його види……..11

1.2. Визначення медіації та характеристики……...18

1.3. Антикризові комунікації та її види……...22

РОЗДІЛ ІІ. МЕДІАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ……26

2.1. Комунікація як складова у вирішенні конфліктів……..26

2.2 Медіація як ефективний спосіб вирішення конфліктів……..….27

2.3. Антикризові комунікації як ефективний спосіб вирішення конфліктів……29

РОЗДІЛ ІІІ. ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТУ НА ПРИКЛАДІ ДП «ПРОЗОРРО»…….….32

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…72

ВСТУП

Актуальність дисертаційної магістерської роботи. Допоки існують суспільство, соціальні групи виникатимуть конфлікти різних типів та характеристик. Відповідно, явище конфлікту, його прояви, причини й наслідки, засоби вирішення та інші аспекти завжди потребуватимуть системного дослідження, осмислення, а заразом поповнення теоретично-практичної бази. Із зміною епох конфлікти тієї чи іншої епохи безслідно не проходять, а нашаровуються і вимагають поглибленого вивчення для їх долання.

Актуальність обраної теми базується, зокрема на тому, що люди стикаються з конфліктами у різних сферах буття на глобальному й локальному рівнях, відтак визначення необхідних інструментів для розв'язання є вагомим питанням. Розгляд і аналіз існуючих засобів вирішення конфлікту сприяє в генеруванні нових ідей та підходів в цьому сенсі.

Медіація та антикризові комунікації являють собою потужні інструменти для розв'язання конфліктів. Застосування цих інструментів роблять можливим віднайдення оптимального рішення, спрямованого на усунення конфлікту з позитивними показниками, простеження причиново-наслідкових зв'язків.

Багаторічний міжнародний досвід застосування цих засобів для вирішення конфліктів показав їхню дієвість. В Україні сьогодні медіація та антикризові комунікації стають дедалі активнішими у вжитку. Раніше перепоною для розвитку медіації в нашій країні була законодавча

неврегульованість. Проте із ухваленням Закону України «Про медіацію» це докорінно змінилось і тепер цьому інструменту для вирішення конфліктів будуть віддавати перевагу так, як і судовому розгляду.

Важливо вивчати та аналізувати суть та особливості таких методів вирішення конфліктів як медіація та антикризові комунікації, також беручи до уваги розвиток практик в інших країнах.

Наукова розробленість проблеми дослідження. Дослідженням медіації як засобу вирішення конфліктів займалися такі українські науковці як: Н. А. Мазаракі, Г.В. Єрьоменко, О.В. Белінська, І. Г. Ясиновський, Т.О. Подковенко, Н.В. Шишка та інші. Антикризові комунікації розглядались у працях дослідників: О. А. Приятельчук, О. В. Бойко, М. А. Зубарєва та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація написана в межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри соціології «Соцієтальний розвиток, модернізація та модерн в глобальному світі» (реєстраційний номер: 0116U008963), керівником якої є професор, доктор соціологічних наук Павло Володимирович Федорченко-Кутуєв.

Мета дослідження: розкрити особливості застосування медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфлікту

Відповідно до мети дослідження було виділено такі завдання:

- висвітлити поняття конфлікту в соціологічній науці;
- розглянути комунікації як складову у вирішенні конфліктів;
- описати суть медіації та ефективність її як засобу вирішення конфліктів;

- розкрити визначення антикризових комунікацій та їхню ефективність як засобу вирішення конфліктів;;
- дослідити аспекти застосування медіації та антикризових комунікацій при вирішенні конфлікту на прикладі.

Об'єкт дослідження: медіації та антикризові комунікації.

Предмет дослідження: особливості застосування засобів медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфлікту.

Методи дослідження: використано різні методи для вирішення дослідницьких завдань на різних етапах дослідження. Для теоретичної частини роботи використано метод збору та аналізу інформації. На практичній фазі дослідження було застосовано метод кейс-стаді.

Наукова новизна одержаних результатів:

Узагальнено основні аспекти вирішення конфлікту за допомогою медіації та антикризових комунікацій, що дає змогу детальніше проаналізувати досліджуване явище.

Досліджено значення медіації та антикризових комунікацій у вирішенні конфліктів компанії.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження можуть використовувати в роботі спеціалісти різних профілів, можуть застосовуватись для більш детального аналізу досліджуваного явища в майбутньому.

Структура магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 76 сторінок. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МЕДІАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ

У першому розділі будуть розглянуті питання щодо концептуалізації основного понятійного апарату. Перша частина розділу присвячена формуванню поняття «конфлікт», на основі існуючих теоретичних та практичних напрацювань. У другій частині буде розкрита суть медіації та її характеристик. У третій частині буде приділена увага питанню антикризових комунікацій.

1.1. Визначення конфлікту та його види

Якщо аналізувати історіографію цивілізації, можемо сказати, конфлікти були завжди – в найдавнішу епоху і до сьогодення. Вони видозмінювались, набували інших значень, але зроду-віку супроводжували різні системи, процеси, групи. Відповідно до існуючої наукової думки, конфлікт є неминучим та природнім, невіддільною частиною суспільства.

Термін «конфлікт» походить від латинського confliktus, що означає зіткнення.

Відповідно до дефініції, зафіксованій в академічному тлумачному словнику, конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка.(Академічний тлумачний словник)

Конфлікт є системним, багатовекторним поняттям, яке розглядається в різних науках, зокрема соціології, психології, філософії, економіці, політології, педагогіці, менеджменті, культорології та інших.

Також варто додати, конфлікти супроводжують усі сфери суспільного життя. Вони можуть виникати між людьми, соціальними групами та технічними системами.

Явище конфлікту описували різні науковці, мислителі, публіцисти різних часів і народів, надаючи йому як позитивну, так і негативну конотації. Одні, розглядаючи природу конфліктів, заявляли, що конфлікти потрібно уникати через їхню деструктивну дію, інші запевняли, що саме через конфлікти, зіткнення пролягає шлях до розвитку та змін.

У соціологічній науковій думці конфлікту приділялось багато уваги. Ідеї щодо конфліктів розвивали у своїх працях дослідники соціології різних країн.

Першим, хто ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту», був німецький соціолог Георг Зіммель (1858-1918). Він вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий і вважав однією з його основних форм конфлікт між індивідом і суспільством. Серед таких стійких форм соціальної взаємодії та спілкування, як авторитет, договір, підпорядкованість, співробітництво, особливе місце займає конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт призводить до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожості, посилює соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи і норми їх організації. Г.Зіммель стверджував, що чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп, що

інтенсивність конфліктної взаємодії впливає на саме існування групи, приналежність до якої захищає особистість. Часті, але невеликі конфлікти ведуть до посилення внутрішньогрупової єдності, до створення норм, які регулюють взаємовідносини. Чим триваліші та менш гостріші конфлікти між групами, які в різному ступені володіють владою, тим імовірніше, що вони відрегулюють своє ставлення до влади. На основі даної теорії виник науковий напрям, який розробив методи вирішення реалістичних конфліктів на ґрунті пошуку загального ціннісного консенсусу та рівноваги. Конфлікт, на думку Г.Зіммеля, не завжди та не обов'язково призводить до руйнувань; навпаки, він може виконувати важливі функції зі збереження соціальних відносин і соціальних систем (Петрінко, 2020, с.8).

Найбільш відомим сучасним західним соціологом, який дотримувався діалектичної теорії конфлікту був Ральф Дарендорф (1929-2009 рр.). У його конфліктній моделі суспільства, яка була розроблена в таких працях як «Сучасна соціологія конфлікту», «Елементи теорії соціального конфлікту» і «Сучасний соціальний конфлікт», наголошується, що соціальний конфлікт завжди був і буде притаманний будь-якому суспільству через силу неминучої різниці інтересів. Однак у постіндустріальному суспільстві, дослідженням якого займався Р.Дарендорф, основне протиріччя соціальних систем переміщується, на його думку, з економічної площини, зі сфери відносин власності у галузь відносин панування-підпорядкування, й основний конфлікт опиняється пов'язаним із перерозподілом влади. Тому в Р.Дарендорфа конфлікт стає центральною категорією соціології. Свою соціологічну концепцію він називає «теорією конфлікту». Людське суспільство в його концепції зображене як система взаємодій між

конфліктуючими соціальними групами (класами). Оскільки конфлікти неминучі й необхідні, то відсутність їх – явище «дивне та ненормальне». Вчений-соціолог виділяє конфлікти різних рівнів: 1) між неузгодженими очікуваннями, які висуваються до носія певної соціальної ролі; 2) між соціальними ролями; 3) внутрішньогрупові; 4) між соціальними групами; 5) конфлікти на рівні суспільства загалом; 6) міждержавні конфлікти. Він виокремлював не лише негативні сторони конфлікту, а й позитивні: конфлікт може бути джерелом інновацій і соціальних змін у суспільстві (Петрінко, 2020, с.14).

Явище конфлікту у працях американського соціолога Льюїса Козера (1913-2003), зокрема в «Функції соціального конфлікту» (1956) також інтерпретоване як неминуче, через певну влаштованість суспільної структури, маючи на увазі боротьбу за різного роду ресурси. Конфлікт на його думку має позитивні й негативні сторони.

До важливих негативних функцій конфлікту Л.Козер відніс: 1) погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини працюючих з метою вирішення конфлікту; 2) неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючими сторонами один одного; 3) зменшення співпраці між конфліктуючими сторонами протягом конфлікту та після нього; 4) дух конфронтації, який затягує людей у боротьбу та який змушує їх намагатися більше до перемоги будь за що, ніж до вирішення реальних проблем і подоланню розбіжностей; 5) матеріальні й емоційні витрати на вирішення конфлікту. Головними позитивними функціями соціального конфлікту є: 1) конфлікт не дає сформованій системі відносин застигнути, окостеніти, він підштовхує її до змін і розвитку, відчиняє дорогу

інноваціям, які здатні її вдосконалювати; 2) він виконує комунікативно-інформаційну та сполучну функцію, оскільки конфлікт по-своєму об'єднує людей спільністю ситуації, дозволяючи їм краще пізнавати один одного в процесі взаємодії; 3) конфлікт сприяє структуруванню й інтеграції соціальних груп, створенню організацій, згуртуванню колективів однодумців; 4) він знімає «синдром покірливості», спонукає людей до активності; 5) він стимулює розвиток особистості, зростання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними власної значущості; 6) у виникаючих при конфлікті критичних ситуаціях проявляються непомітні до того переваги й недоліки людей, створюються умови для оцінки людей за їх моральними якостями – стійкості, мужності й т. д., для висування та формування лідерів; 7) вирішення конфлікту усуває приховану напругу і дає їй вихід; 8) конфлікт виконує діагностичну функцію (інколи корисно навіть спровокувати його, щоб прояснити ситуацію та зрозуміти стан справ) (Петрінко, 2020, с.17).

Американський соціолог, представник психологізму в соціології А.В.Смолл наголошував на соціологічному значенні конфлікту в суспільстві. Зокрема, він стверджував, що «немає нічого соціального, що не було психічним». Концептуальні описи А.Смолла базуються навколо категорії «інтерес», яку він пропонував вважати основною одиницею соціологічного аналізу, а головним соціальним конфліктом у суспільстві, відповідно, конфлікт інтересів. Важливим феноменом боротьби у соціумі є поняття інтересу. Як наслідок – загальний конфлікт інтересів, де індивіди є продуктом боротьби власних інтересів, а суспільство – наслідок зіткнення інтересів соціальних груп. Таким чином, конфлікт – це базовий та універсальний соціальний процес. (Петрінко, 2020, с.9)

На нашу думку, перераховані визначення доповнюють одне одного, розкривають різні сторони поняття конфлікту, його суть. Загалом є безліч концепцій, ідей щодо конфлікту і вся ця дослідницька діяльність є підгрунтям для дедалі кращого розуміння цього явища і, відповідно, для розроблення шляхів його подолання.

Прикметно, під час конфлікту всі сторони мають на меті задовольнити свій інтерес та в різних сенсах домогтись свого. Пріоритетне значення мають мотиви конфлікту, які спонукали до зіткнення, і окрім інтересів, потреб становлять всі передумовні фактори, збудники конфлікту.

Важливою характеристикою конфліктів також є їхня тривалість, яка може бути короткотривалою, середньотривалою та довготривалою. Скажімо, сімейний конфлікт може тривати декілька років, збройний конфлікт — десятиліттями, якийсь із видів конфліктів може розгорнутись за декілька секунд. Також не менш вагомою характеристикою конфлікту є його інтенсивність, що буває низькою, середньою та високою. При низькій інтенсивності конфлікт являє собою суперечку між сторонами, за найвищої інтенсивності конфлікт супроводжується ліквідацією сторони.

Конфлікт виконує певні функції. Функції конфлікту – це його вплив на зовнішнє середовище і свої підсистеми, це роль, яку виконує конфлікт стосовно суспільства і його різних структурних утворень: індивідів, соціальних груп, організацій. Соціальні конфлікти можуть виконувати негативні (деструктивні) і позитивні (конструктивні) функції, які проявляються на загальному та особистісному рівні (Гуменюк, 2015, 58).

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, що забезпечують його цілісність. Кожен елемент конфлікту має певні ознаки і

властивості. Суб’єкт конфлікту або конфліктант – це активна сторона, здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів. Суб’єкти є основними елементами будь-якого конфлікту, оскільки, будучи його супротивними сторонами, своїми діями породжують сам конфлікт, додають йому сутнісних ознак і гостроти, визначають його перебіг і динаміку. Виразна ідентифікація суб’єктів конфлікту допомагає прояснити його предмет, спрогнозувати можливі варіанти вирішення. Крім основних учасників, суб’єктами конфлікту можуть бути непрямі учасники, пасивна сторона, що надає суб’єктові конфлікту певну допомогу. Непрямі учасники конфлікту характеризуються певною рольовою поведінкою: – підбурювач, провокатор – провокує конфлікт для досягнення власних інтересів; – посередник, медіатор, суддя – сприяє зменшенню гостроти або повному припиненню конфлікту; – помічник, союзник або група підтримки – підтримує ту або іншу сторону або обидві сторони одночасно; – організатор конфлікту – планує конфлікт і керує його протікання. Конфліктанти відрізняються рангом – позицією, яку займають сторони щодо протилежної сторони: – опонент І-го рангу – особа, яка виступає від свого імені та має власні інтереси; – опоненти ІІ-го рангу – окремі індивіди, які мають групові інтереси; – опоненти ІІІ-го рангу – структура, що складається з безпосередньо взаємодіючих одна з одною груп; – опонент IV-го рангу – державні структури, які виступають від імені закону. (Гуменюк, 2015, с.53)

Отже, конфлікт є природним явищем всіх часів і народів. Кожен з конфліктів потребують системного аналізу і осмислення, класифікування і ідентифікації його типології.

Різні підходи дослідників дають змогу наочно зрозуміти сутність конфліктів попередніх століть та зіставляти їх із теперішніми. Конфлікти попри різність своєї природи мають низку спільних ознак, тож знання про них в соціологічному вимірі сприяють всеохопному дослідженню явища конфлікту.

1.2. Визначення медіації та її характеристики

Оскільки явище конфлікту завжди системно досліджувалось, впроваджувались і вивчались способи його розв'язання. Одним із таких інструментів, що активно застосовується в світі, завдяки якому можна мирно вирішити конфлікт між людьми та спільнотами, соціальними групами є медіація.

Медіація являє собою альтернативний позасудовий спосіб подолання конфліктів щодо цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних та інших питань.

Від латинської медіація означає «посередництво» і по своїй суті є процесом виходу з конфліктів за сприяння неупереджених посередників — медіаторів.

Медіатор під час медіаційного процесу діє у ключі пошуку порозуміння між сторонами конфлікту, розглядаючи предмет спору за допомогою різноманітних підходів. Суть перебігу процесу медіації: спочатку укладається договір про проведення медіації, потім медіатор вивчає позиції, цінності, цілі, сторін конфлікту, тоді веде процес комунікації між сторонами, досліджує характер спору і за допомогою низки інструментів віднаходить

шляхи вирішення конфлікту. Після цього медіатор сприяє досягненню угоди з прописаними зобов'язаннями для сторін конфлікту.

Дослідивши низку визначень дослідників, організацій щодо медіації, можемо зазначити, всі ці визначення є тотожними, розглянемо деякі з них.

Медіація — це процес, під час якого зустрічаються разом дві чи більше сторін у присутності третьої — нейтральної сторони (медіатора), яка сприяє досягненню сторонами взаємної згоди у вирішенні спору. При цьому фокус зосереджено на інтересах сторін, а не на правових позиціях та договірних правах. У випадку медіації конфліктуючі сторони самі знаходять рішення (Єрьоменко).

Медіація — це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту. На відміну від формального судового чи арбітражного процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них (Український центр медіації).

У розробленому Керівництві з ефективної медіації Організації Об'єднаних Націй (United Nations Guidance for Effective Mediation) описано основи медіації, окреслено виклики медіаторів, подано рекомендації щодо медіаційного процесу, а також розлого сформульовано трактування медіації. Медіація — це процес, під час якого третя сторона надає допомогу двом або більше сторонам конфлікту з їхньої згоди для попередження, врегулювання чи вирішення конфлікту, допомагаючи їм виробити взаємоприйнятні угоди. Посередництво — це спеціалізована діяльність. Діючи професійно,

посередники та члени їхньої команди виконують роль буфера для сторін у конфлікті, вселяють впевненість в успіх процесу та віру в те, що мирне врегулювання є можливим (The United Nations, 2012).

У Керівництві з ефективної медіації підкреслено, що всі конфлікти є унікальними, такими, що потребують спеціальних підходів, але також слід брати до уваги передову практику медіації і застосовувати у діяльності медіатора (The United Nations, 2012).

В Україні медіація врегульована від 16 листопада 2021 року Законом України «Про медіацію». У ньому зафіксовані принципи медіації, зазначено щодо підготовки медіатора, прав і обов'язків, відповідальності медіатора, вимог до медіатора, норм професійної етики медіатора, порядку проведення медіації, змісту договору про проведення медіації та інше.

Медіація позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів. Медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації (Закон України «Про медіацію», 2021).

Медіатор — спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію (Закон України «Про медіацію», 2021).

Згідно з Законом, «медіація може бути проведена до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу або під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного

провадження, або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу» (Закон України «Про медіацію», 2021).

Головними передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту (спору) та добровільність їх участі в процедурі медіації. Об’єднавши зусилля, аби врегулювати проблему, замість сприйняття опонента як ворога, сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, які передбачають взаємну згоду — консенсус (співробітництво). Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність. (Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський, 2019, с.102)

Медіація має низку переваг, наприклад, на противагу судовому розгляду медіаційний процес дозволяє зберегти часовий, енергетичний, фінансовий ресурси. Також перевагами медіації є гнучкість процедури, конфіденційність, добровільність та інші.

Тому з огляду на низку переваг медіації, а також її законодавче закріплення, ми вважаємо, цей засіб вирішення конфліктів ставатиме більш актуальним в нашій державі.

1.3. Антикризові комунікації та її види

Термін «криза» від – грецької krisis, що означає поворотний пункт.

Відповідно до дефініції, зафіксованій в академічному тлумачному словнику, криза – різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища (Академічний тлумачний словник).

З огляду на те, що зміни є закономірними в усіх суспільних процесах, сферах, відповідно, кризи траплятимуться завжди. Вони покликані стимулювати до розвитку і рішучих дій, знаходження нових рішень. Проте результатом кризи не завжди є благополучне її вирішення, може бути і ще більше її поглиблення, руйнування системи. Це залежить від інтенсивності прояву кризи, що може бути легкою чи глибокою, відповідно значно легше віднаходити рішення щодо виходу з легкої кризи. З метою протидії кризи завжди має бути план виходу з неї.

Кризи на певному етапі, завершивши свій життєвий цикл, проходять, та минулі напрацювання щодо боротьби з кризою стають основою для розгляду криз в майбутньому. У цьому сенсі важливим є вміння управляти кризами, аналізувати їх, їхні передумови, перебіг, виходи з криз, зіставляти причиново-наслідкові зв’язки, розглядати допущені помилки та засвоювати уроки.

Кризи виникають на локальному і глобальному рівнях, передбачувано і несподівано. Кризи за своїми природою, ознаками, структурою, рівнях утворення суттєво відрізняються, проте є багато спільних рис, що розкривають процес виходу з неї загалом. У знаходженні необхідного виходу з кризи вагомим, зокрема, є оцінювання виду кризи, усвідомлення фаз кризи.

Невіддільність явища кризи, як і конфлікту, від суспільства спонукала дослідників до пошуку засобів для їхнього запобігання та вирішення. Антикризові комунікації являють собою комунікаційну структуру із планом дій, спрямовану на прогнозування, запобігання, подолання, корегування криз.

Антикризова комунікація має на меті передбачати загрози до, бути в процесі розв'язання кризи та вирішувати проблемні питання після кризи.

Застосування антикризових комунікацій передусім необхідне там, де комунікаційна діяльність зазнала поразки, виявились якісь її прогалини. Антикризові комунікації мають кілька етапів, зокрема — докризовий, під час якого відбувається планування, кризовий — коли є реагування на кризові ситуації, посткризовий — після вирішення кризи.

Обдумувати антикризову комунікацію слід до того, як настане криза, щоб мінімізувати шкоду та її потенційний негативний вплив.

Як і у роботі з будь-якою кризою в антикризових комунікаціях важливе значення має розроблений антикризовий план. У ньому зазначаються можливі ризики, стратегії поведінки та реагування щодо виникненої проблеми, ймовірне розгортання подій.

Отже, кризи є неминучими, вони є частиною життєдіяльності структур, організацій, процесів, і гостронеобхідним є вміти вирішувати її з максимально сприятливими для себе наслідками. З цією метою слід продумувати заздалегідь антикризові способи реагування.

Висновки до розділу 1

Конфлікти споконвіків є частиною суспільних стосунків різних видів. Це явище невіддільне від змін, трансформацій суспільства. Тож завжди постає питання щодо того, як з цими конфліктами справлятись та ефективно на них реагувати. Нові виклики суспільства, інакшість проявів соціального характеру вимагають віднаходження нових засобів для вирішення конфліктів, а також вдосконалення цих засобів. Розглядаючи такі засоби для вирішення конфліктів як медіацію та антикризові комунікації, можемо зазначити, ними користуються для системного подолання конфліктів в усьому світі, і ці засоби стрімко розвиваються. Медіація є альтернативним позасудовим способом вирішення конфліктів із залученням нейтральної третьої сторони щодо цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних та інших справ. Медіатор під час медіаційного процесу діє у ключі пошуку порозуміння між сторонами конфлікту, розглядаючи предмет спору за допомогою різноманітних підходів. Суть перебігу процесу медіації: спочатку укладається договір про проведення медіації, потім медіатор вивчає позиції, цінності, цілі, сторін конфлікту, тоді веде процес комунікації між сторонами, досліджує характер спору і за допомогою низки інструментів віднаходить шляхи вирішення конфлікту. Після цього медіатор сприяє досягненню угоди з прописаними зобов'язаннями для сторін конфлікту.

Антикризові комунікації являють собою комунікаційну структуру із планом дій, спрямовану на прогнозування, запобігання, подолання, корегування криз. Антикризові комунікації складаються з етапів: докризового, кризового і посткризового.

Обдумувати антикризову комунікацію слід до того, як настане криза, щоб мінімізувати шкоду та її потенційний негативний вплив.

Як і у роботі з будь-якою кризою в антикризових комунікаціях важливе значення має розроблений антикризовий план. У ньому зазначаються можливі ризики, стратегії поведінки та реагування щодо виникненої проблеми, ймовірне розгортання подій.

.

РОЗДІЛ ІІ МЕДІАЦІЯ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Другий розділ присвячений дослідженню способів вирішення конфліктів таких як: медіація та антикризові комунікації. У першій частині розділу буде окреслено роль комунікації у вирішенні конфліктів.

У другій частині розділу буде розглянуто питання медіації як спосіб вирішення конфліктів. Третя частина розділу стосується антикризових комунікацій як способу вирішення конфліктів.

2.1. Комунікація як складова у вирішенні конфліктів

Передовою складовою у вирішенні конфліктів є комунікація, оскільки від того, наскільки вони ефективні залежить перебіг конфліктів, їхні результати та наслідки. Також іноді невідповідна комунікація може ставати причиною конфліктів. Комунікаційний компонент завжди є основою як формування взаємодії між сторонами, так і вирішення конфліктів. Тож в цьому сенсі дуже вагомим є володіння комунікативними навичками і наукою комунікацій.

Вирішення конфліктів, конструктивність комунікації великою мірою залежить від комунікативного інтелекту.

Шлях вирішення конфліктів завжди пролягає через комунікації. Тобто, загалом при будь-якій стратегії вирішення конфлікту саме побудовані комунікації матимуть вирішальне значення. Для того, щоб врегулювати

суперечності, відстоювати свою позицію, шукати взаємовигідне рішення — слід застосовувати комунікації.

Коли причиною конфлікту є накопичені протиріччя можна через комунікацію знайти істинну причину конфлікту, розв'язати його.

Комунікації застосовуються ще на етапі зародження конфлікту, під час передконфліктних ситуацій.

Знання комунікацій та володіння комунікативними здібностями є необхідними і для медіатора у медіаційному процесі. Адже медіатор має активно слухати сторони конфлікту, надавати зворотній зв'язок сторонам, ставити запитання, резюмувати, перефразовувати та інше. Відтак комунікації є складовою засобу вирішення конфліктів – медіації.

Якщо брати до уваги судовий розгляд — він також проводиться на основі комунікації. Те саме стосується інших способів вирішення конфлікту, зокрема переговорів.

Отож, яким би способом не вирішувався конфлікт, основною складовою у розв'язанні конфлікту є комунікація.

2.2. Медіація як ефективний спосіб вирішення конфліктів

У попередньому розділі ми розглянули суть процесу медіації, а також зазначили, що цей інструмент активно застосовується в світі для вирішення конфліктів і визнається дуже дієвим.

Ефективність медіації визнана європейським співтовариством – більшість документів Ради Європи та Директив ЄС рекомендують впровадження медіації як основного методу альтернативного врегулювання

спорів. Законодавче визначення медіації надає суспільству нові інструменти і методи, які створять широкі можливості всім громадянам більш ефективно управляти власним життям в якості незалежних учасників, а органам публічної влади – можливість змінити сучасну демократичну парадигму управління на більш відкриту, таку, що відповідає інформаційному типу суспільства та сприяє утвердженню плюралізму, нових цінностей, потреб, методів і процедур (Карпенко, 2020, с.28)

В Україні вектор застосування медіації посилився із ухваленням Закону України «Про медіацію» 16 листопада 2021 року. До ухвалення Закону, слід зазначити, передував складний шлях.

Відтак законодавча закріпленість засвідчила законність процедури, регламентувала необхідні для ефективної медіації норми, ознаменувала вектор розвитку щодо європейських норм права.

А також Закон відіграє інформувальну й ознайомлювальну роль з процедурою медіації.

Відповідно до Закону: «Медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації» (Закон України «Про медіацію», 2021).

Всі ці визначені принципи, на нашу думку, теж є перевагами медіації, а також вони забезпечують ефективність процедури.

Ефективність медіації також зумовлена нерозривною пов’язаністю з науками: правом, психологією, соціологією, культорологією та іншими. А отже, застосовуючи засіб медіації конфлікт вирішується із системним підходом, що сприяє всеохопному розв’язанню.

Крім цього ефективність медіації полягає в тому, що можна і працювати з юридичними аспектами конфлікту, і розв'язати проблеми міжособистісного характеру.

Медіацію як ефективний засіб вирішення конфліктів можна широко застосовувати у різних галузях: освіті, бізнесі, сімейній, та навіть у кримінальних процесах.

Наскільки ефективною виходить сама медіаційна процедура великою мірою залежить від медіатора, його фаховості, якостей, виконання правил. У цьому сенсі медіатор має і пройти необхідну підготовку для медіаторів, володіти міждисциплінарними знаннями, багатьма навичками.

2.3.Антикризові комунікації як ефективний спосіб вирішення конфліктів

Сьогодні, як і в інші часи, в світі відбувається багато криз, конфліктів, вихід з яких потребує системної роботи. Тож потрібно передбачати їх, обдумувати план дій під час потенційних криз, нові стратегії розвитку, бачити позитивні сторони нових реалій.

З цією метою слід застосовувати різні інструменти та засоби, зокрема антикризові комунікації. При вирішенні конфлікту із застосуванням антикризових комунікацій має бути означено пріоритетні цілі, методи їхнього досягнення, сформоване бачення щодо виходу з поточної кризи. У антикризових комунікаціях вагоме значення має прораховування ризиків й потенційних загроз.

Ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості застосовувати цей засіб з превентивною метою. Тобто, застосовуючи цей засіб, можна зробити необхідне, щоб конфлікт не відбувся або уникнути активного розгортання, або вплинути на потенційні негативні наслідки.

В основі ефективних антикризових комунікацій — оперативність реагування, швидке прийняття рішень, усвідомленість дій. Від цих складових залежить, яким буде вихід із кризи, чи вдасться кризу перетворити на можливість і вийти на вищий рівень розвитку. Адже криза привносить не тільки хаос, а й шанси, тому важливо усвідомлювати позитивну майбутню перспективу.

Побудова якісних антикризових комунікацій, дотримання комунікаційних засад, розуміння кризи сприяють ефективному вирішенню конфліктів.

Висновки до розділу II

Вирішення конкретного конфлікту залежить великою мірою від знаходження засобу, інструментів для цього.

Вирішення конфліктів за допомогою медіації та антикризових комунікацій є релевантними засобами у світі та в Україні. Медіація стимулює сторони конфлікту дійти до порозуміння, взаємовигідного рішення, зважати на інтереси, цінності, потреби іншої сторони. Антикризові комунікації спрямовані на те, щоб не допустити кризи, а спрогнозувати її появу чи у разі неможливості уникнення – ефективно долати її, відрегульовуючи наслідки.

Підкреслимо, медіацію як ефективний засіб вирішення конфліктів можна широко застосовувати у різних галузях: освіті, бізнесі, сімейній, та навіть у кримінальних процесах.

Спектр застосування антикризових комунікацій також охоплює різноманітні галузі, процеси.

Ефективність застосування медіації як засобу вирішення конфліктів в Україні значно підвищиться внаслідок ухвалення 2021 року Закону України «Про медіацію», що засвідчив законність процедури, регламентував необхідні для дієвої медіації норми. Також ефективність медіації полягає в тому, що можна водночас і працювати з юридичними аспектами конфлікту, усуваючи їх, і розв’язати проблеми міжособистісного характеру.

Дієвість медіації як способу вирішення конфліктів також зумовлена нерозривною пов’язаністю з науками: правом, психологією, соціологією, культорологією та іншими. І застосовуючи засіб медіації конфлікт вирішується із системним підходом, що сприяє всеохопному розв’язанню.

Ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості застосовувати цей засіб з превентивною метою, застосовуючи цей засіб, можна зробити необхідне, щоб конфлікт не відбувся або уникнути активного розгортання, або вплинути на потенційні негативні наслідки.

Актуальність застосування антикризових комунікацій стрімко зростатиме через наявність в глобалізованому світі безлічі криз, катаклізмів, інформаційних війн.

РОЗДІЛ ІІІ. ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ НА ПРИКЛАДІ ДП «ПРОЗОРРО»

Цей розділ присвячений дослідженню, як антикризові комунікації та медіація сприяє у вирішенні конфліктів державного підприємства

(далі – ДП) «Прозорро». У першій частині розділу буде розглянуто комунікації підприємства.

Як влаштовані та виглядають комунікації ДП «Прозорро».

У цьому розділі прослідковуємо, як такі інструменти як медіація та антикризові комунікації застосовуються при вирішенні конфліктів на прикладі державного підприємства «Прозорро». Також проаналізуємо, як влаштована та виглядає система комунікацій компанії.

Довідково зазначимо: Prozorro – електронна база даних, на якій представлена інформація про тендери на закупівлю товарів, робіт та послуг. Замовники оголошують тендери, бізнес змагається на торгах за можливість поставити свій продукт державі. Таким чином бізнес отримав повний доступ до створеного ринку публічних закупівель.

Раніше, до 2016 року, до створення діджиталізованої системи Prozorro, інформація про тендери друкувалась ДП «Зовнішторгвидавом» в газеті «Вісник державних закупівель», що супроводжувалось низкою негативних моментів і загалом сфера публічних закупівель потребувала реформування. У

час Революції Гідності активісти зібрались системно змінювати сферу, щоб зробити її прозорою, тоді вдалось вивести реформу на державний рівень, розробити електронну систему Prozorro, авторські права на яку передали народу України.

Тепер у сховищі зберігаються оголошення про тендерні закупівлі, пропозиції, плани закупівель, договори, додатки до договорів.

І кожен охочий може наочно побачити все, що відбувається на торгах на веб-порталі prozorro.gov.ua.

У результаті системної і клопіткої діяльності Prozorro за кілька років трансформувалась з волонтерського проєкту на передову в світі систему публічних закупівель обсягом понад 600 мільярд гривень на рік, систему, яка за шість років заощадила держбюджету України 210 млрд грн.

Прикметно, Prozorro – перша в світі дворівнева система електронних закупівель, тобто архітектура її є автентичною, за яку була відзначена багатьма міжнародними нагородами. На першому, центральному рівні, що належить державі, яким керує ДП «Прозорро», зберігається вся інформація про закупівлі. На другому рівні, який становлять майданчики Prozorro, відбувається взаємодія між кінцевими користувачами, замовниками та постачальниками та центральним рівнем.

Основними цілями ДП «Прозорро» є підтримка здорової екосистеми публічних закупівель, підвищення конкуренції, направленість до утримання прозорості, побудова професійності у закупівлях.

Кредо ДП «Прозорро»: «Ми будуємо здорову екосистему взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства. Ми робимо це через побудову довіри до публічних закупівель. Це потрібно нам для відбудови України та

вдосконалення світу». До філософії підприємства належать такі складові: Усі бачать все. На Prozorro видно весь процес закупівель: від оголошення до переможців; Конкуренція понад усе. Публічні закупівлі вперше стали конкурентним ринком саме завдяки системі Prozorro. Чим більше учасників на торгах, тим більша конкуренція і економія коштів платників податків; Золотий трикутник партнерства. Prozorro об’єднує і враховує інтереси держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Щоб ефективно доносити інформацію про всі ці цілі, філософію, кредо, результати роботи до суспільства та стейкхолдерів застосовуються комунікації компанії, які час від часу трансформовуються.

Сфера публічних закупівель в Україні – об'ємна і постійно розширювана, тож комунікації компанії мають бути відповідними: всеохоплюваними, послідовними, заглибленими у деталі і водночас такими, що відображають цілісну картину і суть речей. Комунікації виступають рушійною силою життєдіяльності підприємства.

Аудиторія, з якою комунікує ДП «Прозорро» – велика. Це і суспільство загалом, і група із замовників та постачальників, яка складається із 30 тисяч державних і місцевих органів влади та підприємств і 300 тисяч комерційних постачальників та інших учасників екосистеми публічних закупівель, і різні групи стейкхолдерів.

Види зв'язку, через які із зовнішнім світом комунікує ДП «Прозорро»: сайт prozorro.gov.ua, сторінка у фейсбуці «Prozorro», сторінка в інстаграмі prozorro_official, телеграм-канал «Тендерня», конференції онлайн та офлайн, email-розсилки, прес-релізи, електронна пошта. Комунікації через різні канали зв'язку – дуже вагомі, оскільки саме від їхньої ефективності залежить

сприйняття компанії громадськістю, її залученість в життя компанії, впізнаваність бренду, ступінь взаємодії зі світом загалом.

Уся комунікаційна наповненість компанії відображається у комунікаційному плані, який складається із різних каналів зв’язку, контенту на них, формі подачі матеріалу. Формування контенту та комунікаційної стратегії відіграє ключову роль в інформаційному та комунікаційному напрямі компанії.

Вищезазначена філософія та маніфест компанії – в основі її позиціонування, що полягає в її цінностях, місії, мотивації створення, корисності й значущості продукту. Також вагоме значення у позиціонуванні мають переваги системи, зокрема: викорінення і системне запобігання корупції, перехід на електронний документообіг, об'єктивна оцінка тендерних заявок, прозорість всього тендерного процесу, повна звітність і аналіз всіх державних закупівель, широке залучення громадськості, приватні електронні майданчики, простота і легкість застосування тендерних процедур, неприпустимість дискримінації заявок, відкриті процедури прийняття рішень.

Формуючи нову комунікаційну стратегію, компанія виявляє ті аспекти, які перешкоджають дедалі кращій еволюції компанії та ефективній взаємодії із аудиторією. Тоді відбувається пошук рішень для усунення цих аспектів. Наприклад, компанія виявила низку міфів, які зародились в спільноти, для того, щоб внести ясність, компанія стратегічно в комунікаціях спростовує. їх. Першочерговий міф, який компанії доводиться розвіювати, що система електронних закупівель – суд і орган контролю. Насправді, ні. Prozorro зменшує можливості для зловживань і робить їх видимими. Тоді мають діяти

Антимонопольний комітет, Державна аудиторська служба, правоохоронні та судові органи України. Тому часто комунікації компанії спрямовані на формування знань, які завдання, мета Prozorro і таке інше.

Також комунікаціями компаніями доносить: «Prozorro – найбільший конкурентний ринок країни, який працює і в кризу», «Перемога в Prozorro – результат навчання та продуманих зусиль», «Якщо ти не корупціонер – будь спокійним». Усе це доноситься за допомогою правильних меседжів і через доступні та дієві комунікації.

Одні з пріоритетних цілей комунікації компанії – об'єднати усіх учасників екосистеми публічних закупівель. Для такого завдання компанія вибирає комунікувати для кожної з аудиторій через різні повідомлення відповідно до їхніх запитів та проблем. А також стати платформою для спілкування та обміну досвідом державних замовників і постачальників.

Перейдімо до аналізу комунікацій компанії через різні канали зв'язку. Основний канал, де найбільше зосереджена увага аудиторії – сайт prozorro.gov.ua. Інтерфейс сайту – нескладний, логічний, зручний, сприяє легкому віднаходженню необхідної інформації читачеві та ефективній взаємодії із контентом, поділений на декілька основних категорій. Інтуїтивно зрозуміло, куди натискати, щоб подивитись ту чи іншу інформацію. Дизайн – зручний, не навантажує увагу зайвим і не відвертає – від основного. Оскільки, на сайті зосереджена велика бібліотека тендерів, для можливості знайти кожен з них працює пошукова система з фільтром. Одним з головних розділів на сайті є новини, в якому є декілька рубрик, зокрема оголошення про тендери, новини законодавства щодо публічних закупівель та інші. Також є розділ з ознайомлювальною інформацією щодо тендерів та умов

участі в них для нових замовників і постачальників. Ще є категорія «громадськості», в якій йдеться про важливість перевіряти, на що витрачаються податки.

Усе це спілкування компанії через сайт – орієнтоване на користувача, на те, щоб дані про публічні закупівлі були видимими, доступними кожному, сфера тендерів ставала зрозумілішою для суспільства, учасників та потенційних учасників тендерів.

Іншим способом спілкування з аудиторією є фейсбук. Сторінка у цій соціальній мережі слугує, зокрема, оперативному й ефективному зв'язку з компанією. Сторінка компанії налічує близько 45 тисяч читачів.

На фейсбук-сторінці «Prozorro» контент – багатоманітний, на дуже різні теми та інформприводи. Попередньо проводиться збір інформації та аналіз запитів. Контент складають: сповіщення про новини у сфері публічних закупівель, новини системи Prozorro, інформація про події компанії, інформативні пояснювальні дописи щодо різних тем публічних закупівель, новини стейкхолдерів, привітання з нагоди державних свят.

Комунікування – активне, щодня з'являються один або кілька дописів, що мають активну взаємодію від аудиторії. Комунікаційна команда у дописах подає інформацію у вигляді тексту з візуальним наповненням.

Тон спілкування Prozorro у фейсбуці – дружній, є відчуття близькості до аудиторії. Компанія часто застосовує неформальне мовлення навіть у серйозних закупівельних питаннях, що, ймовірно, сприяє кращому засвоєнню інформації і залученню читачів.

Наприклад, у наведеному дописі на зображенні із колоритним фоном синтезували відому поезію із тематикою закупівель. Мова – легка, текст –

близький читачеві. За допомогою таких акцентів компанія спонукає аудиторію цікавитись сферою закупівель, бути до неї ближчими, полюбити різні етапи участі в тендерах.

Цей прийом у комунікаціях компанія застосовує досить часто. Скажімо, до актуальних рядків, додається текст, що розкриває суть якоїсь закупівельної тематики, тендерної процедури.

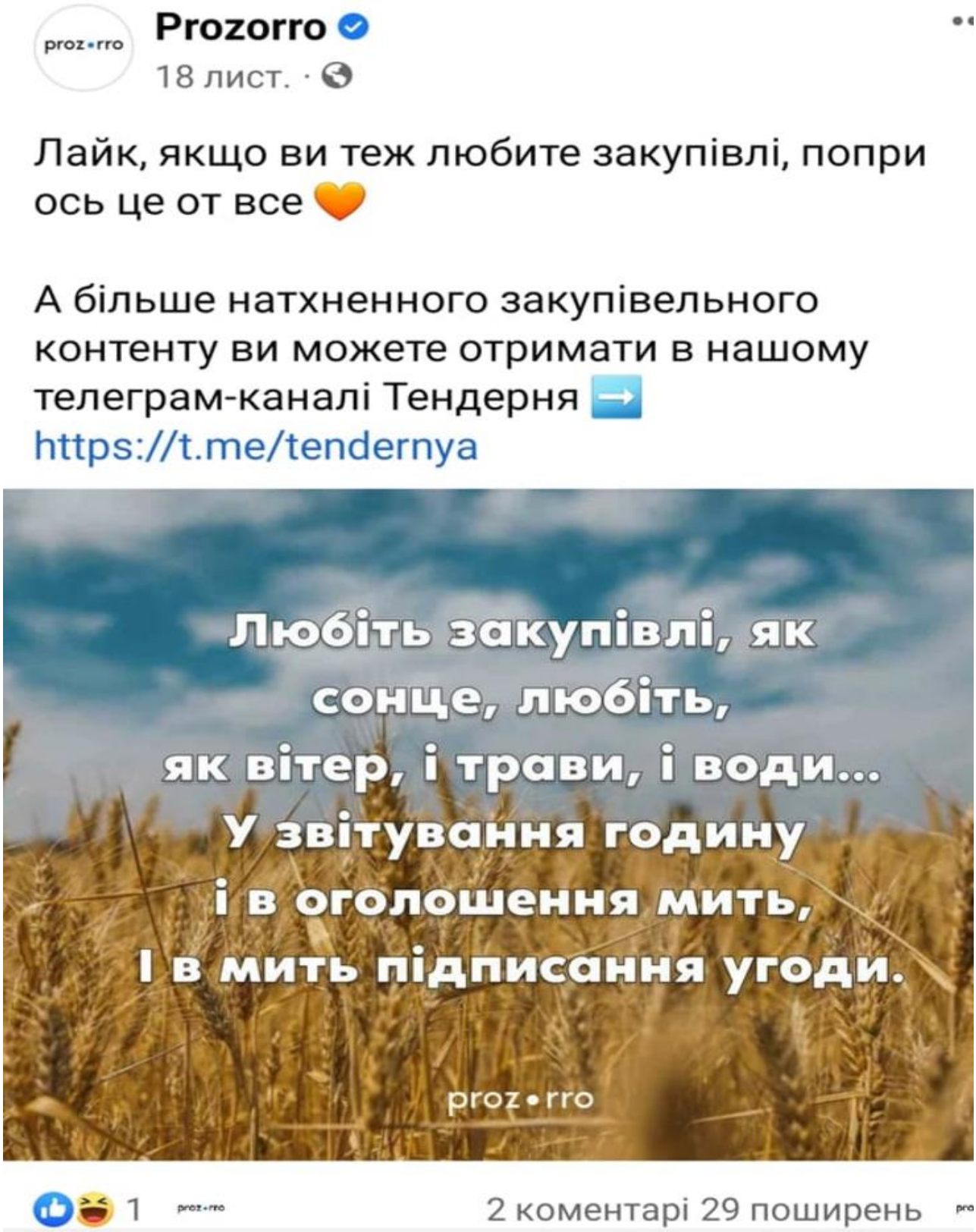


Рис 3.1. Допис у фейсбуці із закликом любити сферу публічних закупівель

На наступному зображенні – дописі бачимо картинку щодо поширеної проблематики державних замовників – невідповідний бюджет щодо потреб і процес зміни обсягів закупівель. Через таку гумористичну подачу висвітили актуальну тематику більшості закупівельників. Такого типу дописи демонструють те, що компанія усвідомлює труднощі читачів, учасників тендерного процесу.

При створенні контенту комунікаційна команда аналізує вдалі способи подати інформацію, зацікавити нею читачів спільноти. За допомогою застосування такого інструменту як мем у наведеному прикладі та інших схожих дописах зображується проживання подібного досвіду серед закупівельників, вдало відтворюються деякі емоції, образи, усталені фрази, стереотипи.

Рис 3.2. Допис у фейсбуці щодо корегування закупівель

Компанія у своїх комунікаціях на фейсбуці багато говорить про соціальне життя країни, інші проєкти партнерів, що працюють задля розвитку нашої держави, публікує історії тендерних перемог та різних перемог у сфері публічних закупівель. Компанія комунікує про важливі події та свята країни, акцентуючи на основному. Іноді комунікаційними поєднують привітання зі святом з тендерною тематикою чи новинами компанії.

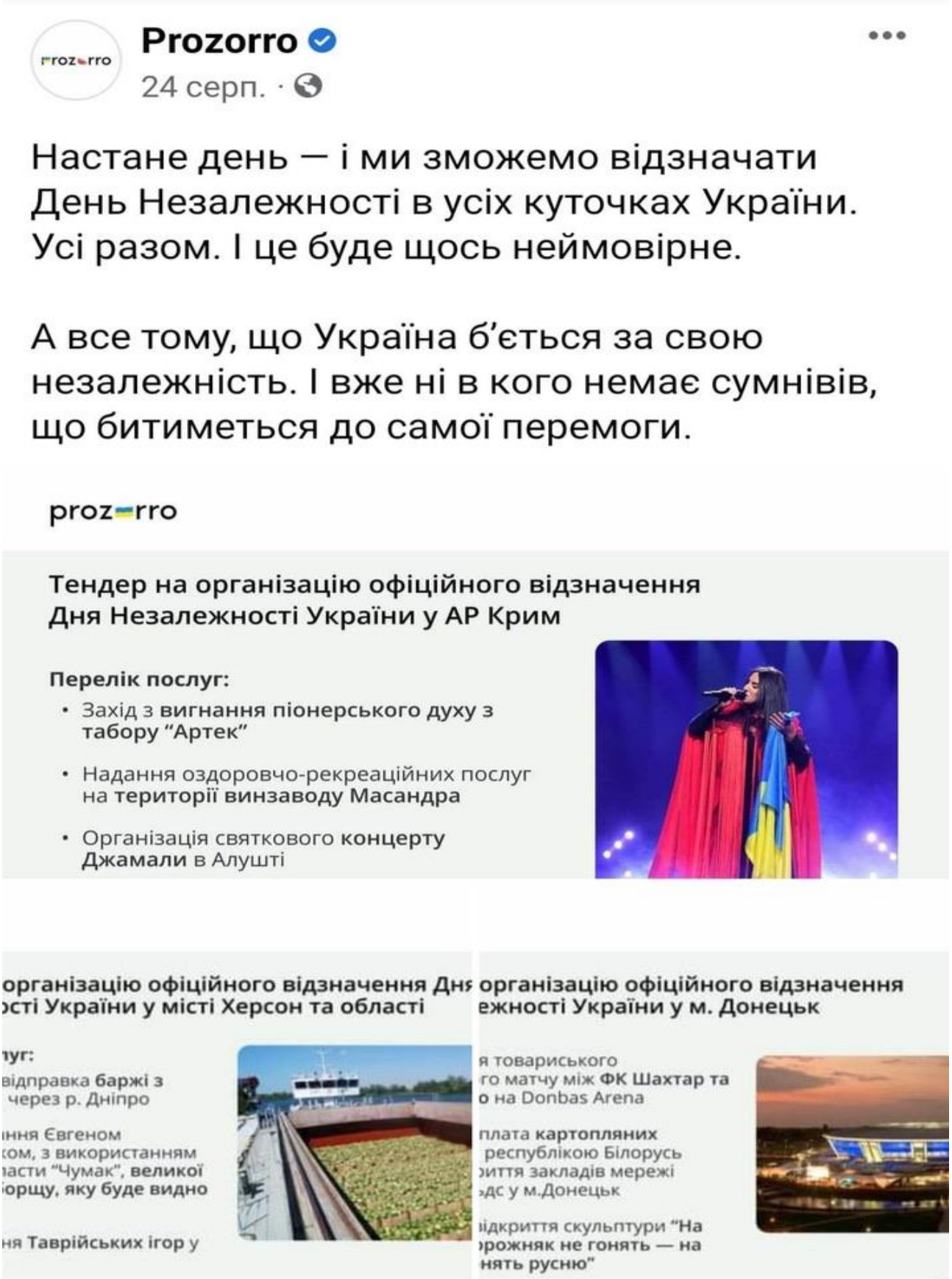


Рис 3.3. Допис у фейсбуці із привітанням до Дня Незалежності

Окремо зазначимо щодо комунікацій компанії з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. У нових реаліях перед компанією постало безліч викликів на різних рівнях. Зокрема, і комунікації вимагали трансформації і швидкого реагування.

У перший день компанія віддала перевагу не мовчати, а відразу бути видимою, вона виступила із комунікацією, заявивши свою позицію, висловивши підтримку читачам та розповівши про продовження закупівель із введенням воєнного стану в країні.

На початку була важливою сама присутність в інформаційному полі, надання інформації громадськості, читачам про перші кроки компанії, подальші зміни. Тож чітка заява від компанії, якій довіряли посприяла посиленню уваги та зацікавлення аудиторії надалі, вплинула на їхнє сприйняття компанії.

Оскільки, компанія Prozorro має міжнародні нагороди і досить помітна на міжнародній арені її комунікація під час війни важлива стратегічно і для країни загалом.

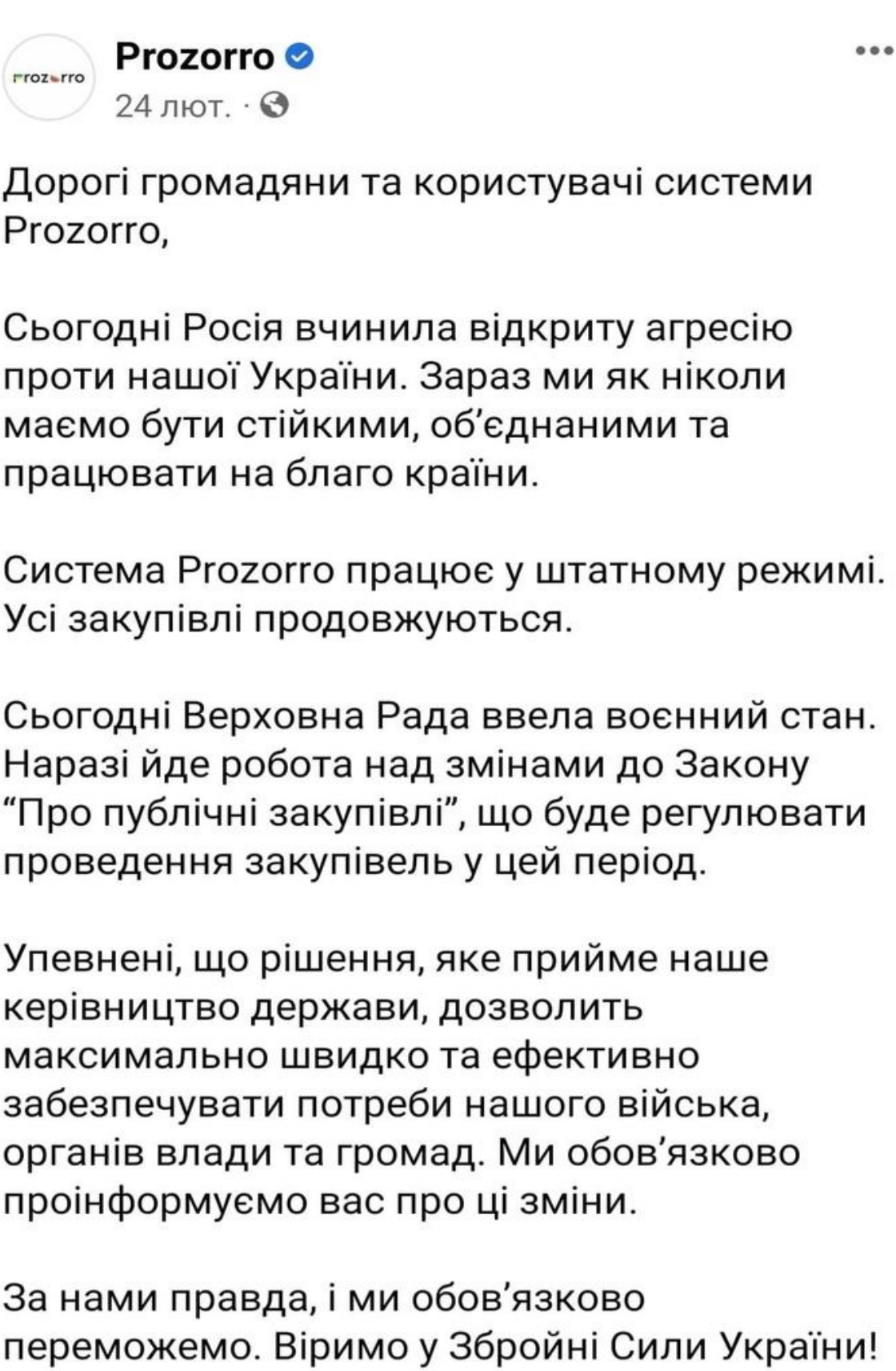


Рис 3.4. Допис у фейсбуці щодо повномасштабного вторгнення росії в Україну

Через кілька днів війни компанія прокомунікувала про основні зміни, що відбулися щодо закупівельного законодавства. Як бачимо, комунікаційна команда опублікувала лаконічне повідомлення в стриманому тоні із зазначенням корисної для аудиторії інформації, роз’яснення, що означають ці зміни. У час кризи вагомим є якісно вести роз’яснювальну роботу щодо наступних етапів розвитку.

Уряд вніс зміни до постанови 169 ❗

Відтепер переліки та обсяги закупівель товарів, робіт і послуг визначають замовники своїми рішеннями.

Що це означає:
— такі закупівлі не включаються до річного плану закупівель;
— за їх результатами слід оприлюднити звіт про закупівлю без використання електронної системи, договір та всі додатки до нього;
— зробити це необхідно не пізніше ніж через 20 днів з дня припинення воєнного стану.

❗ Вимога щодо оприлюднення не застосовується до договорів, які містять інформацію з обмеженим доступом.

Детальніше ▶️ https://bit.ly/postanova-169

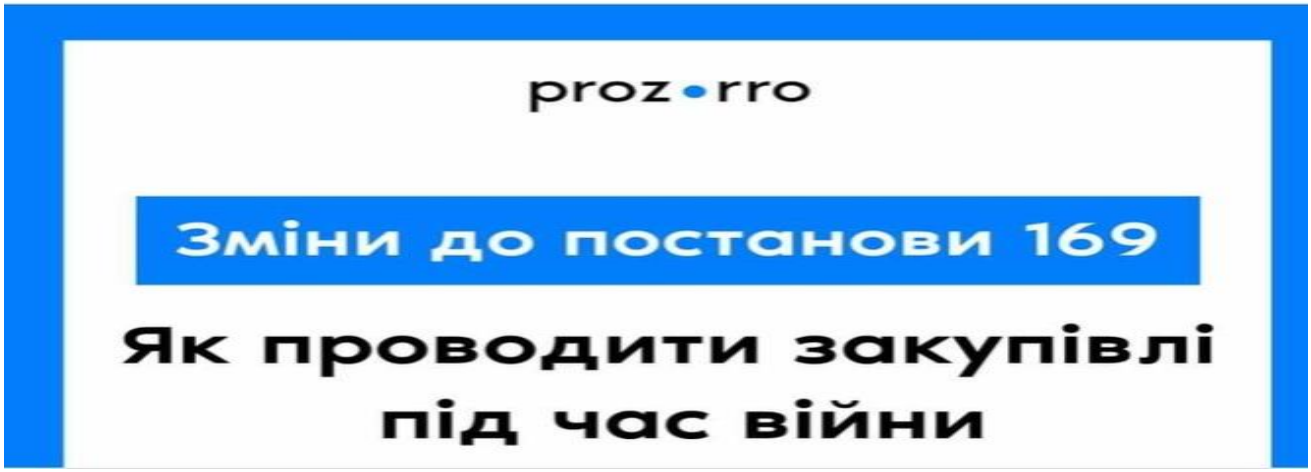


Рис 3.5 Допис у фейсбуці про зміни в законодавстві щодо закупівель

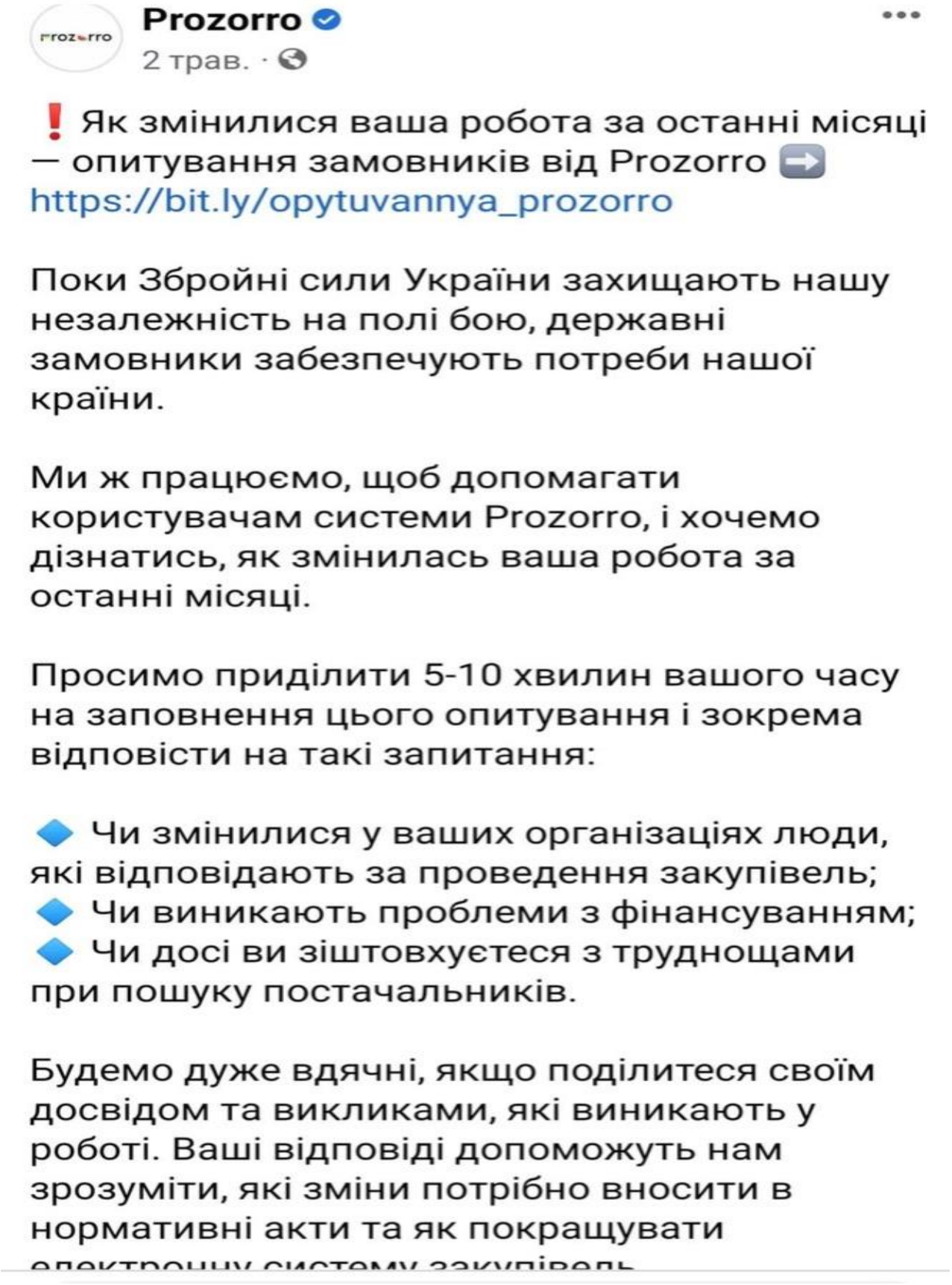
Надалі компанія на сторінці у фейсбуці системно висвітлювала зміни в законі, у закупівельному процесі, роз'яснювала особливості закупівель під час воєнного стану, реагувала на перемоги фронту, знакові державні події, спонукала самовіддано боротись в закупівельному тилу, комунікувала про нові ініціативи Prozorro. Часто комунікації компанії були спрямовані на те, щоб отримати зворотній зв'язок від користувачів системи електронних закупівель, аби вони поділились своїм досвідом шодо того, як справляються із викликами війни. Наприклад, комунікаційники Prozorro зробили звернення із такими запитаннями:

- Чи змінилися у ваших організаціях люди, які відповідають за проведення закупівель
- Чи виникають проблеми з фінансуванням
- Чи досі ви зіштовхуєтеся з труднощами при пошуку постачальників

Ці показники впродовж воєнного стану були різними, але через комунікації компанія змогла детально дослідити ці питання, фіксуючи позитивну динаміку змін і адаптації до нових реалій.

Такий підхід під час кризи, в такий винятково турбулентний час є необхідністю, адже важливо усвідомлювати проблеми своєї аудиторії, бути поруч, вести з нею переговори, дізнаватись її бачення щодо виходу з кризи, боротьби з викликами, проявляти турботу.

У час кризи – особливо вагомо бути ближчим до аудиторії та підвищувати залученість. Це компанія Prozorro також здійснювала, зокрема через дії, спрямовані на перемогу України.



Prozorro
2 трав. ·

❗ Як змінилися ваша робота за останні місяці — опитування замовників від Prozorro ➡️
https://bit.ly/opytuvannya_prozorro

Поки Збройні сили України захищають нашу незалежність на полі бою, державні замовники забезпечують потреби нашої країни.

Ми ж працюємо, щоб допомагати користувачам системи Prozorro, і хочемо дізнатись, як змінилась ваша робота за останні місяці.

Просимо приділити 5-10 хвилин вашого часу на заповнення цього опитування і зокрема відповісти на такі запитання:

🔷 Чи змінилися у ваших організаціях люди, які відповідають за проведення закупівель;
🔷 Чи виникають проблеми з фінансуванням;
🔷 Чи досі ви зіштовхуєтеся з труднощами при пошуку постачальників.

Будемо дуже вдячні, якщо поділитеся своїм досвідом та викликами, які виникають у роботі. Ваші відповіді допоможуть нам зрозуміти, які зміни потрібно вносити в нормативні акти та як покращувати електронну систему закупівель

Рис 3.6. Допис у фейсбуці щодо змін в роботі під час війни

Оскільки, Prozorro має велику кількість стейкхолдерів, є об’єднувальною ланкою безлічі компаній – під час війни її комунікаційники на сторінці у фейсбуці часто спонукали до розвитку, реабілітації бізнесу задля відновлення країни.

До прикладу, в одному з дописів компанія комунікує щодо перспективи відбудови держави, про шлях до успішного майбутнього, про осмислення ціни, яку платимо за цю можливість відбудовувати країну і зусилля, що потрібно докласти, щоб не втратити історичний шанс. Звісно, йдеться передусім про вдосконалення сфери публічних закупівель і ефективне розподілення бюджету на закупівлі.

Така комунікація демонструє глибинне усвідомлення суспільних процесів, причиново-наслідкових зв’язків, відповідальності компанії за відбудову країни.

У час кризи вирішальним є відповідальне ставлення компанії не лише до свого продукту, до споживачів, до партнерів, а й до громадськості загалом, держави. Тому комунікування своєї активної соціальної позиції, перебування у постійному діалозі із суспільством щодо розв’язання проблем, залучення інших компаній до виконання соціальної функції, дієвості – має велике значення для державного благоустрою. І роль комунікацій у цьому сенсі є першорядною.

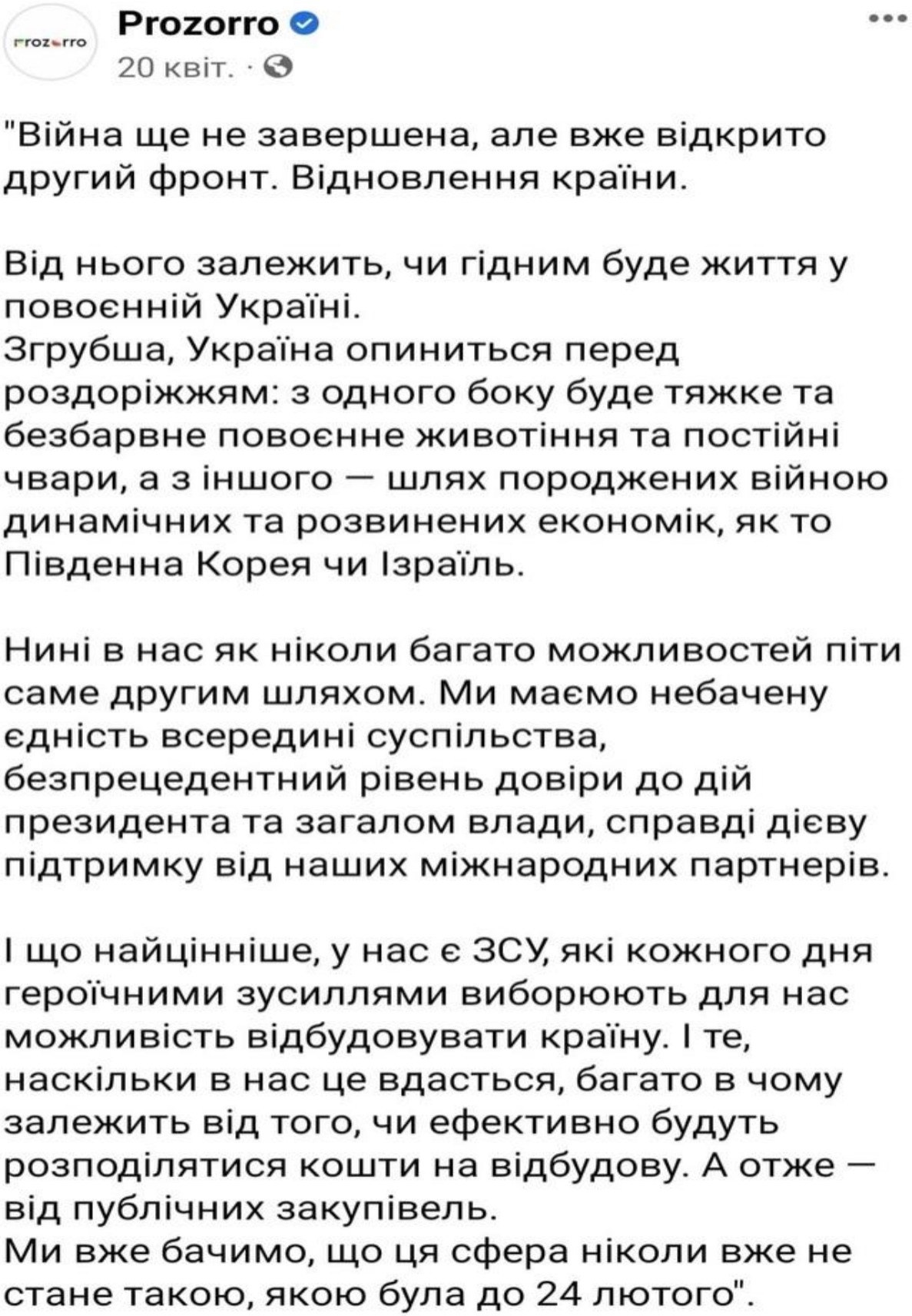


Рис 3.7. Допис у фейсбуці щодо відновлення країни і майбутнього сфери закупівель

Коли через декілька місяців Світовий банк порекомендував використовувати Prozorro для закупівель щодо відбудови України, комунікаційна команда прокомунікувала про результати оцінки системи Світовим банком, майбутню можливість використовувати систему з вдосконаленнями відповідно до його вимог.

Такі новини декларують довіру до компанії, засвідчують визнання її професіоналізму міжнародною спільнотою. А разом з тим є дуже важливим інформуванням аудиторії про новини в сфері та життя компанії, щодо користуванням продукту ними в майбутньому. Тож, безперечно, слід акцентувати на таких новинах, що слугують прикладом і мотивацією.

Prozorro
5 д. ·

Новина, якою ми дуже раді поділитися 🙂

Світовий банк рекомендував використовувати Prozorro для всіх закупівель на потреби відбудови України ⚡

Як засвідчують результати оцінки, проведеної командою World Bank, система електронних закупівель Prozorro, включно з електронним каталогом Prozorro Market, відповідає вимогам до електронних закупівель для операцій, що фінансуються Світовим банком. І вже зараз виконавці проєктів Світового банку можуть використовувати систему Prozorro для тендерів до 5 млн євро.

Водночас аби через систему Prozorro можна було проводити міжнародні тендерні процедури відповідно до вимог World Bank (від 5 млн євро), ми отримали низку рекомендацій для вдосконалень у системі. І вже реалізуємо їх у Prozorro.

Можливість використовувати систему відповідно до вимог World Bank, включно з механізмом оскарження, буде доступна у березні 2023 року.

Рис.3.8. Допис у фейсбуці щодо рекомендації Світового банку використовувати Prozorro для закупівель на потреби відбудови

Основний інформаційний порядок денний під час війни – події фронту, зміни в різних сферах, новини соціально-політичного життя країни, тож включення цих питань у комунікації є стратегічно важливим.

І компанія Prozorro на різних каналах зв’язку і, зокрема, у фейсбуці вважала за потрібне на основі цих інформприводів формувати свій контент.

Один з таких дописів – про місяць боротьби України проти росії – із акцентуванням на ключовому і з відображенням суті. Фіксування проміжних перемог, важливих державних свят у такий вирішальний історичний час – привід вкотре закцентувати на чому стоїмо та за що боремося.

Таке комунікування компанії у воєнний час дає опору читачам, сприяє піднесенню їхнього духу, вибудовує довіру. Під час війни компанія Prozorro відтворює усвідомлену комунікацію, в основах якої національна ідея, захист державних інтересів та цінностей.

Слід зважати при комунікації на те, що читачі в час війни перебувають в дуже різних умовах, станах, життєвому контексті. І тому комунікації компанії мають бути націлені не лише на інформування, сповіщення, а й на емпатію, укріплення громадянської позиції.

Комунікаційна команда компанії у комунікації часто означує вдячність захисникам і захисницям, згадує про те, що на захист країни в час повномасштабної війни також стали і п’ятеро працівників Prozorro.

Рис 3.9. Допис у фейсбуці щодо боротьби України впродовж місяця

Комунікаційною практикою Prozorro в час війни також була тендерна інтерпретація події з воєнного фронту. Такі дописи викликали особливо емоційне реагування аудиторії. Мета такої комунікації — підкреслити вартісність тої чи іншої події.

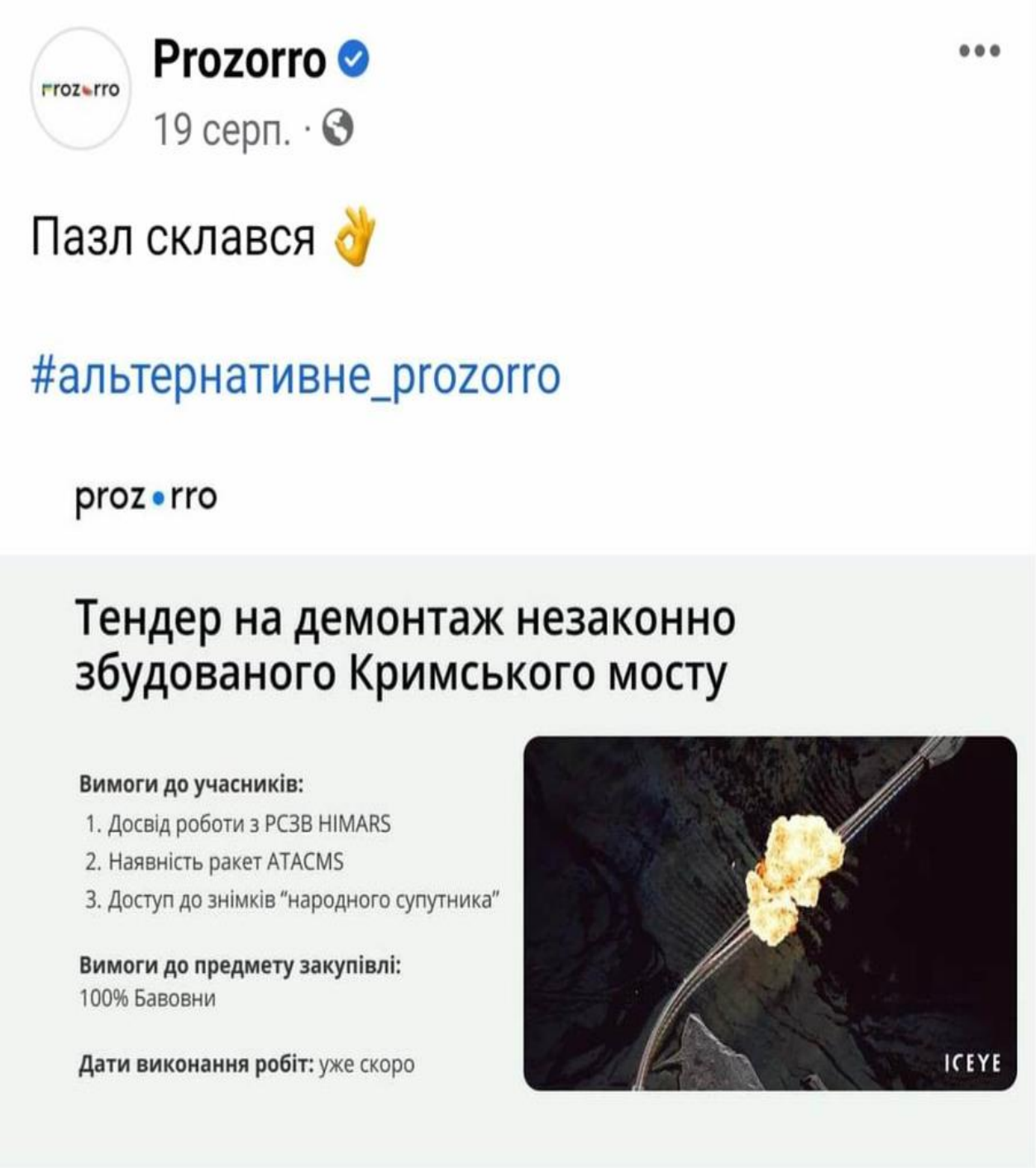


Рис 3.10. Допис у фейсбуці з тендерною інтерпретацією щодо події з фронту

Також зазначимо, на фейсбук-сторінці завжди було багато корисної навчальної інформації про публічні закупівлі для аудиторії.

Таким чином, комунікування у фейсбуці служить для поширення знань, платформою для інтелектуального та професійного зростання, місцем для дискусій. Разом з тим форма подачі інформації сприяє легкому сприйняттю і обробці інформації на таку непросту тему, як публічні закупівлі.

Розглянемо, як побудовані комунікації ДП «Прозорро».

Загалом комунікаційники керуються власними принципами та баченням того, як мають виглядати правильні комунікації.

Пріоритетом в сенсі формування комунікацій і контент-плану є зворотній зв'язок від стейкхолдерів та користувачів. Комунікаційна команда збирає в усіх каналах зворотній зв'язок і відповідно до нього надає максимально потрібну інформацію аудиторії.

Комунікаційники прослідковують, як багато людей переглядають розсилку, реакції на дописи і, відповідно до результатів, адаптовують надалі. Якщо видно, що новини виявились нецікавими, то більше такої інформації команда не надає або ж аналізує, як її покращити.

Також правилом комунікації є не спамити зайвою недоцільною для людей інформацією. Не думати, що якщо це цікаво для компанії, то обов'язково має бути корисним для користувачів. Ще одним правилом є не використовувати у комунікаціях пафос, оскільки така форма спілкування не сприяє ефективному сприйняттю інформації.

У компанії багато перемог та нагород. Та сповіщеннями про них усіх компанія свої комунікації не переповнює, адже вважають, що у всьому в комунікаціях важливий баланс.

Уся комунікація, як зазначили, спрямована на те, щоб приносити користь користувачам.

Важливим моментом комунікацій компанії є визнавання помилок. Якщо компанія десь допускає помилки, – визнає їх. У разі, коли компанія отримує від аудиторії негативні коментарі – вони можуть впливати на рішення компанії. Наприклад, одного разу компанія заявила про відключення старого функціоналу, але після надходження відгуків людей, що цього не варто робити і переходити на новий – компанія прийняла рішення прислухатись. Так компанія отримала важливий зворотній зв'язок про те, що треба вдосконалити і слідувала рекомендаціям аудиторії.

Один із передових ton of voice комунікацій компанії – іронічний, в такому тоні описується те, що відбувається в сфері публічних закупівель.

Рис. 3.11. Допис у фейсбуці в іронічному тоні щодо тендерної документації

Таким чином, ефективність комунікацій полягає, зокрема у корисному і розважальному контентах. Комунікуючи у соцмережах, як зазначили представники компанії, є конкуренція за увагу людей в стрічці новин. Тож важливо адаптовуватись до правил соцмереж, застосовуючи корисний контент у доступній цікавій формі. Час від часу у комунікаціях використовуються меми. На основі якоїсь актуальної події висвітлюється певна тема з публічних закупівель або із використанням кумедних картинок.

Коли серед аудиторії спостерігаються міфи, а їх є достатньо багато — комунікаційники ДП «Прозорро» їх спростовують та доносять правду.

Комунікування через телеграм-канал «Тендерня» здійснюється також регулярно. Дописи каналу – новини, пояснення, поради, події. За два роки часу свого існування канал зібрав навколо себе велику аудиторію читачів – близько 3,5 тисячі, яка активно демонструє свою зацікавленість у сфері публічних закупівель.

На каналі також є різні види взаємодій, які залишають читачі – уподобання, коментарі та відповіді на запитання. Треба зазначити, більшість контенту у телеграм-каналі є іншим, ніж на інших каналах зв'язку. Зокрема, є інші рубрики та інтерактиви.

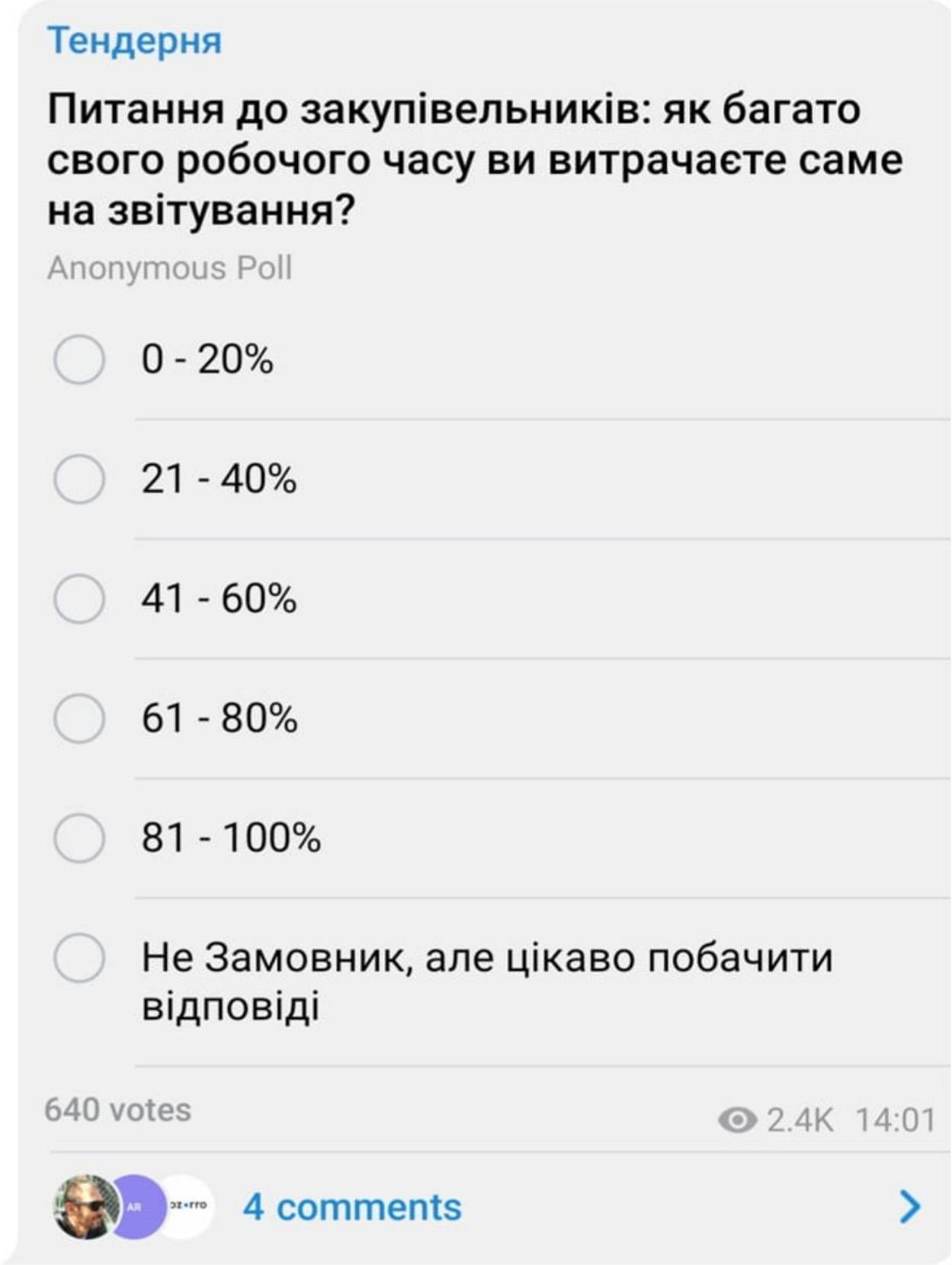


Рис 3.12. Допис у телеграмі щодо опитування читачів про звітування

Рис 3.13. Допис у телеграмі з опитуванням щодо найкращої закупівлі

У цьому каналі зв'язку також застосовуються різноманітні інструменти, зокрема меми, що робить комунікації доступними та відповідними для телеграму.

Комунікації в публічних закупівлях – часто про конфлікти: конфліктні кейси закупівель замовників, конфлікти постачальників і замовників і т.ін. Правильна комунікація в донесенні конфліктів є дуже важливою, адже часто це і про вирішення конфлікту і може слугувати кейсом для інших. У цьому сенсі багато контенту є і в телеграм-каналі компанії.

Загалом, слід зазначити, у телеграмі стилістика контенту схожа на стилістику фейсбуку. Інформативні дописи, використання мемів та іронічний тон – складові комунікацій у телеграм-каналі.

На інстаграм-сторінці Prozorro prozorro_official контент такий, як і диктує цей канал, переважає у формі зображень із текстом. Комунікації через цей вид зв'язку майже не містять в собі конфліктну складову, адже контент на ньому про неформальні події компанії, про історії з життя працівників і цікаві кейси про закупівлі, а також новини.

Рис 3.14. Допис в інстаграмі про роботу команди компанії

Рис 3.15. Допис в інстаграмі щодо відзначення у антикорупційній стратегії Білим Домом прикладу Prozorro

Як бачимо, інстаграм-сторінка – ще одна платформа для комунікацій компанії з аудиторією. Із своїм контентом та формою його подачі, способами доносити інформацію.

Тож комунікації через різні канали зв'язку роблять можливим активне спілкування з аудиторією, комунікування про конфлікти та інше.

Кризи в Prozorro з'являються не часто. Але є такі, які потрібно комунікаційно довго долати. В антикризовому ключі комунікаційники завжди намагаються доносити позицію такою, яка є, без приховування правди і завуальованості.

Комунікації ДП «Прозорро» дуже конкретні, а не абстрактні. Комунікації компанії базуються на чесності з аудиторією в цілому. А також, зокрема, на категоричності у випадку спростовування міфів чи наклепів. У кризових ситуаціях комунікаційники оперативно виходять на зв'язок, повідомляючи про з'ясування деталей. При цьому комунікують фактами, уникаючи подвійних тлумачень та неточностей. Тоді аналізують, як усунути кризу і роблять все для цього необхідне. Також дотримуючись протикризових, попередньо розроблених, заходів.

Висновки до розділу III:

За допомогою методу кейс-стаді ми розглянули, як влаштовані комунікації ДП «Прозорро», застосування інструментарію компанією у вирішенні конфліктів. Також ми виокремили правила, яких компанія дотримується у комунікаціях та антикризових комунікаціях, проаналізували контент на різних каналах зв’язку, комунікаційну стратегію компанії.

Отож, ведення комунікацій компанії потребує фахової підготовки, точних знань про компанію, розуміння причиново-наслідкових зв'язків. На прикладі ДП «Прозорро» ми дослідили, що у комунікаціях слід:

- знати, якою є аудиторія та її потреби
- комунікувати щодо пріоритетних питань та виправдовувати мету компанії
- приносити аудиторії користь комунікаціями
- реагувати на зворотній зв'язок
- дотримуватись балансу між донесенням важливої інформації для компанії та для аудиторії
- не застосовувати пафос
- бути чесними з аудиторією
- дбати про якість контенту
- не зловживати увагою аудиторії
- доносити необхідні меседжі

В антикризових комунікаціях важливо: знати вразливі місця компанії, бути проактивним і діяти на випередження щодо можливих криз, визнавати свої помилки і просити за них вибачення в аудиторії, вести переговори зі своїми читачами конкретно і без завуальованості, наводячи факти, у випадку кризи – оперативно аналізувати, як за допомогою попередньо розробленої стратегії з неї вийти.

Таким чином, результати дослідження дають змогу стверджувати, поточна ефективна комунікаційна діяльність компанії має визначальне значення для діяльності всієї компанії і протистояння кризам.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі написання магістерської дисертації було проаналізовано теоретичні напрацювання, в яких досліджувалось таке поняття як «конфлікт». Також на основі теоретико-практичної бази ми розкрили роль ефективних засобів – медіації та антикризових комунікацій у його вирішенні, описали за допомогою методу кейс-стаді застосування цих засобів державним підприємством «Прозорро».

Зазначимо, суть конфлікту полягає у зіткненні сторін через інакшість інтересів, думок, позицій, цінностей. Відтак зіткненість, протиборство є неминучими та природніми, а безліч підстав, наукових обґрунтувань вказують на те, що конфлікти – невіддільна складова існування суспільства. Оскільки, конфлікти є багатовекторними, вони виникають і розгортаються в різних сферах життя та на різних рівнях, їх вивчають науковці багатьох наук, зокрема соціології, психології, економіки, філософії, педагогіки та інших. У соціологічній науковій думці конфлікту приділялось особливо багато уваги. Ідеї щодо конфліктів розвивали у своїх працях і, до нині, продовжують це робити дослідники соціології різних країн.

Відповідно до сфер виникнення конфлікти бувають: соціальні, політичні, етнічні, ідеологічні, міжнаціональні, юридичні, сімейні, побутові та інші.

Тобто конфлікт є повсякчас супроводжувальним людей, соціальні групи, спільноти, системи, процеси явищем. Історія людства складається із безлічі конфліктів глобального і локального характерів, і саме вони стали

підгрунтям еволюційних процесів та змін. Та незважаючи на те, що конфлікт є необхідною умовою для поступу, має позитивне значення низка дослідників наділяла це явище через деструктивні риси і негативною конотацією. Вони вбачали у конфлікті руйнівника соціальної гармонії, характеризували його як хворобу, ознаку суспільного нездоров'я. Крім цього, слід зазначити, деякі дослідники, зокрема Льюїс Козер, розвинули ідею про корисність і шкідливість конфлікту у ключі життєдіяльності суспільних систем.

Конфлікт як обов’язкове та неминуче в суспільстві явище розглядали: Георг Зіммель, Ральф Дарендорф у «теорії конфлікту», Льюїс Козер та інші.

Зауважимо, велика кількість концепцій, ідей щодо конфлікту слугує дедалі кращому розумінню цього явища. Також глибинна системна досліджуваність конфлікту вченими посприяла віднайденню й розробленню ефективних методів, доцільних інструментів для вирішення. Цими засобами вирішення конфліктів, зокрема є медіація та антикризові комунікації.

Підводячи підсумки, нагадаємо: медіація являє собою альтернативний позасудовий спосіб подолання конфліктів щодо цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних та інших питань. Медіація має низку переваг, зокрема, те, що медіаційний процес дозволяє зберегти часовий, енергетичний, фінансовий ресурси. Також переваги медіації – у гнучкості процедури, конфіденційності, добровільності та інші.

Медіація в Україні врегульована від 16 листопада 2021 року Законом України «Про медіацію», у якому зафіксовані принципи медіації, зазначено щодо підготовки медіатора, прав і обов'язків, відповідальності медіатора,

вимог до медіатора, норм професійної етики медіатора, порядку проведення медіації, змісту договору про проведення медіації та інше.

Антикризові комунікації спрямовані на те, щоб не допустити кризи, а спрогнозувати її появу чи у разі неможливості уникнення – ефективно долати її, відрегульовуючи наслідки. Спектр застосування антикризових комунікацій охоплює різноманітні галузі, процеси. Ефективність антикризових комунікацій передусім полягає у можливості застосовувати цей засіб з превентивною метою, застосовуючи цей засіб, можна зробити необхідне, щоб конфлікт не відбувся або уникнути активного розгортання, або вплинути на потенційні негативні наслідки.

Медіація та антикризові комунікації дають змогу не лише віднайти оптимальне рішення, спрямоване на вирішення конфлікту, а й прослідкувати причиново-наслідкові зв'язки, впливати на причини, прогнозувати перебіг й наслідки конфлікту, діяти на випередження.

Можемо стверджувати, переваги медіації, а також її законодавче закріплення стимулюватимуть застосовувати цей засіб для вирішення конфліктів дедалі частіше.

Актуальність застосування антикризових комунікацій стрімко зростатиме через наявність в глобалізованому світі безлічі криз, катаклізмів, інформаційних війн.

На прикладі компанії Prozorro за допомогою такого методу як кейс стаді ми дослідили, як компанія вирішує конфлікти та долає комунікаційні кризи за допомогою таких засобів як антикризові комунікації та медіація. Вважаємо, окреслена інформація щодо комунікацій та антикризових

комунікацій компанії Prozorro може бути теоретично-практичним джерелом для охочих оволодіти цими знаннями та перейняти вартісний досвід.

Окреслені висновки вище дають підстави стверджувати, що ведення комунікацій компанії потребує фахової підготовки, володіння наукою комунікацій, міждисциплінарною системою знань, здатності аналізувати потенційні кризи та реагувати на них, виявляти потенційні кризи і запобігати їхньому розгортанню.

Окремої уваги заслуговують результати, отримані в ході нашого дослідження з рекомендаціями щодо ведення комунікацій на прикладі ДП «Прозорро»:

- комунікувати щодо пріоритетних питань та виправдовувати мету компанії

знати, якою є аудиторія та її потреби

- приносити аудиторії користь комунікаціями
- реагувати на зворотній зв'язок
- дотримуватись балансу між донесенням важливої інформації для компанії та для аудиторії
- не застосовувати пафос
- бути чесними з аудиторією
- дбати про якість контенту
- не зловживати увагою аудиторії
- доносити необхідні меседжі

Також слід підкреслити, в антикризових комунікаціях важливо: знати вразливі місця компанії, бути проактивним і діяти на випередження щодо можливих криз, вести переговори зі своїми читачами конкретно. і лаконічно,

наводячи факти, у випадку кризи – оперативно аналізувати, як за допомогою попередньо розробленої стратегії з неї вийти, які інструменти допоможуть справитись максимально ефективно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Закон України «Про медіацію» № 1875-IX (2021).

Академічний тлумачний словник з української мови. Доступно з http://sum.in.ua/s/konflikt

Антикризові комунікації: час діяти. Доступно з https://biz.ligazakon.net/analitycs/209268_antikrizov-kom

Бесемер Х. (2004) *Медіація: Посередництво в конфліктах.* Київ: Духовне пізнання.

Білий дім оприлюднив першу Стратегію США з протидії корупції у світі. Укрінформ. Доступно з https://www.ukrinform.ua

Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І. та ін. *Медіація у професійній діяльності юриста: підручник*. (2019). Одеса: Екологія.

Герасіна Л. М., Панов М. І., Осипова Н. П. та ін. (2012) *Конфліктологія*: підручник для студ. вищ. навч. закл. Харків: Право

Гуменюк, Л.Й. (2015) *Соціальна конфліктологія*: підручник. Львів: ЛДУВС

Дуткевич Т.В. (2006) *Конфліктологія з основами психології управління* Доступно з https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file

Ємельяненко, Л.М. (2003) *Конфліктологія*. Київ: КНЕУ.

Єрьоменко Г. *Перспективи розвитку медіації в Україні*. Доступно з http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf

За 5 років система Prozorro заощадила Україні 190 млрд гривень. Урядовий портал. Доступно з https://www.kmu.gov.ua/news/za-5-rokiv-sistema-prozorro-zaoshchadila

Інформаційний ресурс Prozorro Інфобокс. Доступно з https://infobox.prozorro

Йосипенко С. (2022) *Врегулювання спорів у воєнний час: медіація як ефективний спосіб*. Доступно з https://ua.interfax.com.ua/news/blog/843899.html

Карпенко Р. (2020) *Історичні передумови впровадження медіації в Україні та інших державах*. Доступно з http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/4/6.pdf

Коваленко Д.В. (2015) *Конфліктологія*. Харків

Коломієць В. *Як стратегія win-win у кримінальному процесі допомагає жертвам отримати повну сатисфакцію, а неповнолітнім правопорушникам-шанс на щасливе майбутнє*. Доступно з https://m.censor.net/ru/blogs/3385935/yak_strategya_winwin_u_krimnalnomu

Мазаракі Н.А. *Медіація в Україні: теорія та практика*: монографія. Київ 2018 Доступно з https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/01ffcf81126fede4df411eb651af38c1.pdf

Майбутнє медіації в Україні: прогноз на 5 років. Асоціація правників України. Доступно з https://uba.ua/ukr/news/8620/

Медіація в Законі: як працюватиме новий інститут Тетяна Ігнатенко. Доступно з https://mind.ua/openmind/20233346-mediaciya-v-zakoni-yak-pracyuvatime

Міністерство економіки України. Доступно з https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA

Prozorro стало співініціатором створення коаліції. Доступно з https://infobox.prozorro.org/articles/prozorro-ctalo-spiviniciatorom

Петрінко В.С. (2020). Конфліктологія. Навчальний посібник. Доступно з https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879

Пірен М.І. (2001) Д*еонтологія конфліктів та управління: навч.-практ. посіб*. Київ: Укр. акад. держ. упр. при Президентові України.

Пірен М.І.*Основи конфліктології*: Київ: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України

Почепцов Г Г. (2006) *Паблік рилейшнз*. Київ: Знання

Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Частина 2. Доступно з https://imi.org.ua/praktichniy-posibnik

Примуш М. В. (2006) *Конфліктологія: навчальний посібник*. – К.: Професіонал

Про альтернативне вирішення спорів Український центр медіації. Доступно з https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/

Путівник з ефективних комунікацій для ГО. Доступно з https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Putivnyk

Сайт Prozorro. Доступно з https://prozorro.gov.ua/

Світовий Банк рекомендував використовувати Prozorro для всіх закупівель на потреби відбудови України. (2022). Міністерство економіки України. Доступно з https://www.me.gov.uaSvitoviiBankRekomenduvavProzorro

Спектор О. М. (2013) *Альтернативні способи вирішення цивільно-правових спорів: світовий досвід та перспективи застосування у правовій системі України*.Київ: Фенікс.

Сторінка Prozorro у інстаграмі. Доступно з https://instagram.com/prozorro

Сторінка Prozorro у фейсбуці. Доступно з https://facebook.com/prozorro

Український центр медіації. Доступно з https://www.ukrmediation.com.ua/ua/

Черниш Н. *Основи соціології*. Доступно з https://shron1.chtyvo.org.ua/Chernysh_Nataliia/Sotsiolohiia_Kurs_lektsii.pdf

A Strategy for Conflict Prevention and Management in the Mediterranean. Retrieved from https://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/

Anvantages of mediation. Retrieved from https://osc.gov/Services/Pages/ADR-Advantages.aspx

Dahrendorf R. (1959). *Class and Class Conflictin Industrial Society*. Stanford. Retrieved from https://giuseppecapograssi.files.wordpress.com/2014/12/dahrendorff.pdf

Galtung Johan. *Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations*. Transcend University Press. Retrieved from https://www.transcend.org/files/Galtung_Book_Theories_Of_Conflict_single.pdf

Honeyman C., Yawanarajah N. Mediation. (2013) *Mediation*. Retrieved from http://www.beyondintractability.org/essay/mediation

John Paul Lederach (2014) *Conflict transformation*. Retrieved from https://professorbellreadings.files.wordpress.com/2017/10/the-little-books

Kriesberg L. (2008) *Conflict Transformation. Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict.* San Diego

The mediation process and dispute resolution. Harvard law school. Retrieved from https://www.pon.harvard.edu/daily/mediation/dispute-resolution

Umbreit M. S. (1997) *Humanistic Mediation. A Transformative Journey of Peacemaking. Mediation Quaterly.*

UN Guidance for Effective Mediation. Retrieved from https://resources/guidance-effective-mediation