

УДК 336.64:656.027.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-6-7>**Єршоміна М.О.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна***Колос С.Р.***магістрантка
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна***Yeromina Marina***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
The Educational and Scientific Institute «Karazin Business School»
V.N. Karazin Kharkiv National University***Kolos Sofiia***Master's degree
V.N. Karazin Kharkiv National University*

МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ СПОСІБ УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕСІ

MEDIATION AS AN ALTERNATIVE WAY TO RESOLVE CONFLICTS IN BUSINESS

АНОТАЦІЯ

У статті проведено аналіз можливостей та особливостей імплементації медіації на підприємстві. Установлено основні причини виникнення конфліктних ситуацій у бізнесі. Розроблено пропозиції щодо застосування методів медіації на підприємстві для врегулювання, попередження корпоративних конфліктів та спорів, а також поліпшення процесу управління компанією. Процедура медіації характеризується як ефективний спосіб примирення сторін. Медіація допомагає не лише врегулювати спір, а й проаналізувати взаємини між людьми, з'ясувати емоційний бік конфлікту, що нерідко є ключовим чинником у суперечці. Визначено переваги застосування медіації у бізнес спорах. Проведено порівняльний аналіз судової процедури та процесу медіації та виявлено значні переваги останньої над першою у розв'язанні спорів та конфліктів на підприємстві.

Ключові слова: медіація, альтернативний спосіб вирішення спорів, корпоративні конфлікти, бізнес-спори, медіація у корпоративному управлінні, конфлікт.

АННОТАЦИЯ

В статье проведён анализ возможностей и особенностей имплементации медиации на предприятии. Установлены главные предпосылки возникновения конфликтных ситуаций в бизнесе. Разработаны предложения по применению методов медиации на предприятии для урегулирования, предупреждения корпоративных конфликтов и споров, а также для улучшения процесса управления компанией. Процедура медиации характеризуется эффективным способом примирения сторон. Медиация помогает не только урегулировать спор, но и проанализировать отношения между людьми, выяснить эмоциональную сторону конфликта, что нередко является ключевым фактором в споре. Определены преимущества применения медиации в спорах бизнеса. Проведен сравнительный анализ судебной процедуры и процесса медиации и выявлены значительные преимущества последней над первой в разрешении споров и конфликтов на предприятии.

Ключевые слова: медиация, альтернативный способ разрешения споров, корпоративные конфликты, бизнес-спору, медиация в корпоративном управлении, конфликт.

ANNOTATION

This article analyzes the possibilities and features of the implementation of mediation at the enterprise. The main prerequisites for the emergence of conflict situations in business have been established. Proposals have been developed for the use of mediation methods at the enterprise for the settlement, prevention of corporate conflicts and disputes, as well as for improving the company management process. The mediation procedure is characterized by an effective way of reconciling the parties. Mediation helps not only to resolve a dispute, but also to analyze the relationship between people, to find out the emotional side of the conflict, which is often a key factor in a dispute. The advantages of using mediation in business disputes are determined. A comparative analysis of the judicial procedure and the mediation process was carried out and the significant advantages of the latter over the first in resolving disputes and conflicts at the enterprise were revealed. In general, Ukrainian society is ripe for settling this area. The adoption of the Law on Mediation is currently necessary for two important reasons: to create an effective mechanism for the operation of the Convention, and to provide citizens with understanding and certain guarantees regarding the use of this procedure. But it is also widely believed in Ukraine that the mediation agreement will not be implemented. Some people think that a court decision with a wet seal is more reliable than any agreement. Thus, it can be unequivocally stated that mediation is enshrined in law in almost all developed countries and is successfully used there. As a rule, when the Ukrainian judicial system is discussed in Ukrainian society, the society immediately complains about the imperfection of the law, deliberately "delayed" trials, corruption in the courts and in general in all government agencies. Under such conditions, there is a need for out-of-court (alternative) means of resolving disputes and conflicts. To meet such societal needs, the mediation procedure is an ideal alternative to litigation. Meanwhile, the profession of mediator in Ukraine and in the world is becoming increasingly important in all areas. The corporate sphere is no exception. Mediation as a way of pre-trial dispute resolution is a very important institution of law that will help enrich the legal culture and help change the Ukrainian judicial system.

Key words: mediation, alternative dispute resolution, corporate conflicts, business disputes, mediation in corporate governance, conflict.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні медіація – настільки новий напрям діяльності, що цей термін знайомий досить вузькому колу людей, переважно тим, хто має відношення до гуманітарних наук та юриспруденції. Тим часом професія медіатора в Україні та світі набуває все більшої значущості в усіх сферах. Не стала винятком і корпоративна сфера. Медіація як спосіб досудового вирішення спорів є дуже важливим інститутом права, що допоможе збагатити нашу правову культуру та змінити українську судову систему. Тема проблеми вибору стилю спілкування та поведінки в корпоративних конфліктах є недостатньо опрацьованою, оскільки цьому питанню донедавна не приділялося належної уваги. Окрім того, у корпоративній сфері спостерігається зростання конфліктних ситуацій, які або залишаються невирішеними і переростають у наступні, складніші і деструктивні, або регулюються некоректно, що також відбивається негативно на діяльності організації. У зв'язку із цим необхідно розвивати практику не просто судового вирішення конфліктів між акціонерами, членами ради директорів, працівниками та роботодавцями, а й активно впроваджувати у практику врегулювання корпоративних бізнес-конфліктів їх досудове вирішення за допомогою медіативних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Аспекти медіації як способу вирішення спорів розглядали провідні українські та зарубіжні науковці, а саме: Н.Л. Бондаренко-Зелінська, Р.В. Карпенко, О.О. Кармаза, О.І. Носирева, В.Ф. Яковлев, Д. Ден, Х. Циллессен, Г. Фридманн, К. Халтала, Г. Хесль та ін. Віддаючи належне дослідженням учених, слід зазначити, що залишається низка проблем, які не були висвітлені у науковій літературі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо застосування медіації як способу врегулювання корпоративних спорів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Медіація являє собою альтернативний спосіб урегулювання конфліктів із залученням посередника (медіатора), що допомагає сторонам налагодити процес комунікації та дійти спільного рішення, що буде задовільним для обох сторін [1].

З ухваленням проекту закону «Про медіацію» в Україні повільно, але впевнено почали впроваджувати цей феномен у свідомість суспільства, намагаючись робити перші спроби його застосування для вирішення спорів у різноманітних контекстах. У бізнесі також спостерігається ріст використання посередництва порівняно з більш трудомісткими процесами,

такими як розслідування та судові процеси, для вирішення конфліктів і спорів.

Ми дійшли висновку, що більшість спорів, що виникають на підприємстві, пов'язана з корпоративним управлінням і виникає між членами ради директорів, акціонерами, виконавчим органом управління компанії та зацікавленими особами (такими як постачальники та клієнти). Зазвичай спори у корпоративному управлінні виникають із таких причин: кризовий період діяльності компанії, через що постійно напружена атмосфера; у період злиття або поглинання; через невдоволеність членів ради виконання кимось своїх обов'язків; зниження вартості акцій; незадовільне виконання своїх обов'язків членами ради; банкрутство; конфлікт інтересів; не виплата дивідендів; претензії акціонерів щодо права голосу та прийняття рішень; невідне висвітлення компанії ЗМІ тощо.

Р. Сондрі пропонує такі шляхи впровадження медіації на підприємстві:

1) політика та процедури, які роблять акцент на неформальному вирішенні конфліктів. Організації повинні мати чітку медіативну політику з чіткими вказівками, очікуваннями та процедурами, які навчають співробітників щодо управління конфліктами та підкреслюють переваги раннього вирішення спору і способи, такі як медіація. Указівки повинні містити явне посилення на можливість медіації на будь-якому етапі процедури розгляду скарг, наприклад: «Медіація може бути використана для раннього втручання та вирішення будь-якого конфлікту на підприємстві» [2];

2) навчання лінійному управлінню. Одним із ключових бар'єрів, виявлених у дослідженні ACAS, був опір лінійних керівників застосуванню підходів із м'якими навичками, таких як медіація та/або ведення «важких діалогів» (difficult dialogues). Значною мірою це пов'язано з відсутністю впевненості, а також навичок у веденні «важких діалогів» та/або неформальної медіації. Або з побоюваннями, що намагання вирішити проблеми з продуктивністю або неналежною поведінкою можуть призвести до негативної реакції, яка вплине на їхнє небажання вступати в потенційно конфронтаційні розмови. Було також занепокоєння, що такі розмови можуть призвести до невдоволення та скарг на керівників [2];

3) акредитований тренінг із медіації для робітників як внутрішніх медіаторів. Наявність кола підготовлених посередників, доступних усередині компанії, робить процес набагато зручнішим та доступнішим із погляду як часу, так і вартості. Р. Сондрі у 2015 р. виявив, що впровадження внутрішнього медіативного кола на підприємстві може мати «трансформуючий вплив на відносини на підприємстві та закласти фундамент для каналів спілкування, які сприяють ранньому та неформальному розв'язанню конфліктів на підприємстві». Вони навели приклад, коли в одній організації цей тренінг із

медіації допоміг відновити відносини між керівниками та представниками профспілок так, що «суперницький підхід до дисциплінарних питань та скарг був замінений тим, у якому сторони намагалися вирішити проблеми на якомога ранньому етапі шляхом неформального обговорення та переговорів» [2];

4) забезпечення основної функції HR відігравати центральну та стратегічну роль у врегулюванні конфліктів. Хоча роль оперативних менеджерів у конструктивному вирішенні конфліктів є вирішальною, дослідження також указує на постійну потребу HR у стратегічній координації та розвитку культури вирішення конфліктів. Це означає практичну підтримку на місці, а також відповідне навчання навичкам медіації, коучінгу конфліктології, а також володіння хорошою базою теоретичних знань щодо динаміки організаційної компетентності щодо конфлікту [2];

5) заохочування використання офіційного медіаційного процесу на підприємствах. Однак це, ймовірно, буде набагато ефективнішим у контексті організаційного «медіативного мислення». За словами Р. Сондрі, «...організаційної підтримки медіації само по собі недостатньо – натомість потрібне визнання довгострокових та непрямих переваг управління конфліктами та його центрального значення для досягнення комерційних та стратегічних організаційних цілей».

Уважаємо, що доцільним для впровадження медіації на підприємстві було б залучення професійного медіатора, що працював би на постійній основі, був присутнім на засіданнях, важливих зустрічах, завжди був в епіцентрі подій компанії та не тільки врегульовував спори, що виникли, а й попереджав їх.

У табл. 1 відображено основні відмінності судового розгляду конфлікту від його врегулювання медіацією.

Навички та прийоми медіації можуть поліпшити ефективність управління та роботи ради директорів, сприяючи обговоренню та співпраці щодо прийняття рішень, одночасно висвітлюючи та вирішуючи розбіжності та особистісні проблеми окремих осіб. Роблячи це, члени ради директорів будують більш міцні та конструктивні стосунки всередині компанії.

Для кращого керівництва корпорацією рада директорів може застосовувати певні прийоми медіації:

- виявлення інтересів замість спроб визначити позиції;
- виявлення як емоційних, так і фактичних чинників, що пов'язані з потенційними або реальними спорами;
- допомога сторонам зосередитися на їхніх довгострокових цілях та інтересах;
- використання процедур, що заохочують співробітництво та підкреслюють гнучкість;
- сприяння бесідам, обговоренням та заохочуванню вільного висловлення ідей;
- розкриття інформації, що стосується проблеми та її вирішення;
- заохочування сторін до розроблення прийняттого для них рішення самостійно, не нав'язувати свою думку щодо прийняття рішень;
- у разі необхідності залучення третьої нейтральної сторони для прискорення та спрощення спілкування [4].

Таким чином, можна стверджувати, що застосування керівничим органом компанії прийомів медіації на підприємстві допоможе не лише попереджати та врегульовувати спори, а й сприяти кращому управлінню компанією, а отже, її задовільній діяльності.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, медіація як спосіб урегулювання корпоратив-

Таблиця 1

Основні відмінності судового розгляду конфлікту від його врегулювання медіацією

Судовий розгляд	Медіація
Суддя не дивиться на персональні характеристики сторін конфлікту та відносини між сторонами – він дивиться на конфлікт тільки з боку правового порушення.	Для медіатора персональні характеристики сторін конфлікту є важливим чинником, що міг би сприяти вирішенню конфлікту.
Завжди схиляється до того правила, що має більшу правову силу, та навіть не намагається досягти компромісного рішення.	Ціль медіації – досягти взаємовигідного для сторін рішення, тобто компромісного.
Факти можуть трактуватися лише як достовірні або недостовірні.	Сторони можуть визнати, що претензії іншої сторони можуть бути повністю обґрунтованими, і почати схилитися у бік знаходження компромісу.
Вибір санкцій (грошова компенсація, у тому разі якщо певне виконання обіцянок і зобов'язань не є можливим) або відшкодування за порушення правил є обмеженим.	Спектр варіантів відшкодування обмежується лише міркуваннями практичного характеру та уявою сторін конфлікту. У деяких випадках для врегулювання спору достатньо вибачення.
Виносить спір у громадськість.	Конфіденціальна процедура.
Висока вартість.	Низька вартість.
Рішення win-lose.	Рішення win-win.
Довгостроковість.	Короткостроковість.

Джерело: складено на підставі [3]

них спорів є складним, багатогранним та ефективним процесом на підприємстві, що допомагає поліпшити процес управління компанією. Із прийняттям закону про медіацію посередництво продовжить зростати у популярності та згодом може стати вибором номер один у врегулюванні бізнес-спорів, до якого звертатимуться українські підприємці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Caroline Rees. Mediation in Business-Related Human-Rights Disputes: Objections, Opportunities and Challenges. *Working Paper*. 2010. № 56. P. 18.
2. Saundry R., Wibberley G. Workplace Dispute Resolution and the Management of Individual Conflict – A Thematic Analysis of Five Case Studies, 2014. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Workplace-DisputeResolution-and-the-Management-of-SaundryWibberley/bd34093840869920689b85038c5dbb94e82ed183> (дата звернення: 12.10.2021).
3. Білоусов В.Ю., Бондаренко-Зелінська Н.Л. Вступ до альтернативного вирішення спорів : навчальний посібник / за ред. У. Хелльманна, Н.Л. Бондаренко-Зелінської. Хмель-

ницький : Хмельницький університет управління та права, 2017. С. 28–29.

4. Карпенко Р. Медіація як спосіб урегулювання спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 4. С. 21.

REFERENCES:

1. Caroline Rees (2010). Mediation in Business-Related Human-Rights Disputes: Objections, Opportunities and Challenges. *Working Paper*, no. 56, p. 18.
2. Saundry R., Wibberley G. Workplace Dispute Resolution and the Management of Individual Conflict – A Thematic Analysis of Five Case Studies, 2014. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Workplace-DisputeResolution-and-the-Management-of-SaundryWibberley/bd34093840869920689b85038c5dbb94e82ed183> (accessed 12 October 2019).
3. Bilousov N., Bondarenko-Zelinska N. (2017) Vstup do alternativnogo virishennya sporiv; navch. Posib. / pid red. Khelmann U., Bondarenko-Zelinskoyi N. Khmelniitskiy : Khmelniitskiy universitet upravlinnya i prava, pp. 28–29.
4. Karpenko R. (2020) Mediatsia yak sposib uregulivannya sporiv. *Pidpriemnitstvo, gospodarstvo i pravo*, no. 4, p. 21.