

УДК: 338.46:331.109.64

*Я.В. Остафійчук*

## МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПОСЛУГ

Розглянуто ринково-інституційну модель управління сферою послуг та її основні складові частини, місце в моделі механізмів узгодження економічних інтересів і позасудового вирішення протиріч. Досліджено сутність економічного медіаторства, його базові принципи та підходи до практичної організації.

It is considered market-institutional model of administration by sphere of services and its basic components, a position in model of mechanisms of the coordination of economic interests and the extrajudicial decision of conflict. The essence economic mediator, its base principles and approaches to the practical organisation are investigated.

Ключові слова: сфера послуг, управління, економічний інтерес, економічне медіаторство, медіація.

Важливість послуг для забезпечення належного рівня та якості життя населення, а також для підвищення ефективності реального сектору економіки шляхом його софтизації, тобто дифузії, проникнення інформаційних і бізнес-послуг у матеріальне виробництво визначає актуальність проблеми вдосконалення методологічних засад управління сферою послуг.

У найбільш загальному вигляді модель управління цією сферою поєднує ринкову та неринкову (інституційну) складові частини [1; 2]. Її мета — забезпечити через відповідні інструменти та технології сталий розвиток і адаптацію сфери послуг до мінливих економічних, соціальних, політичних умов у рамках соціально орієнтованої концепції ринку послуг. Окремі елементи моделі з різним рівнем деталізації висвітлюються в сучасних наукових дослідженнях. Зокрема, питанням державного регулювання присвячені дисертаційні роботи Р. Крамченка, В. Марченко, Л. Хоревої, О. Черниш, В. Шопенка; проблеми запровадження державних стандартів надання соціальних послуг досліджують В. Латік, О. Макарова, Н. Ярош та ін.; маркетинговий механізм управління у сфері послуг — З. Живко, О. Іщенко, Л. Пасєчнікова.

Водночас недостатньо вивченою в Україні залишається проблематика інституалізації сфери та ринку послуг. За кордоном їй присвячені роботи Д. Белла, Т. Еггертссона, В. Іноземцева, Н. Ларіонової, Л. Морярта, Г. Піліпцової, В. Романовіч. Так, Н. Ларіонова зазначає, що ринок послуг перебуває в постійному конфлікті інтересів, які виникають між його суб'єктами (виробниками послуг, виробниками та споживачами, виробниками й органами влади тощо) не тільки в статичному стані, але й у динаміці його розвитку [1, с. 25–26]. З посиленням дії соціально-економічного закону підвищення потреб, розширенням меж ринку та спектру взаємодій на ньому, економічні інтереси диференціюються й ускладнюються. Звідси очевидна необхідність визначення точок притягання (атракторів) різноспрямованих інтересів та шляхів їх гармонізації.

Метою статті є дослідження новітніх механізмів узгодження економічних інтересів і позасудового вирішення протиріч суб'єктів ринку послуг як складової частини процесів становлення інститутів соціального партнерства.

У 2010 р. в Україні у сфері послуг функціонувало 86,3 % загальної кількості суб'єктів господарювання, зокрема 90,8 % фізичних осіб-підприємців. Малі підприємства в торгівлі становили 95,0 % загальної кількості підприємств, у діяльності готелів і ресторанів — 95,4 %, операціях із нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям — 96,2 % [3, с. 307–308, 310–313]. Такі структурні пропорції розширюють можливості асортиментної політики й оптимізації обслуговування за рахунок підвищеної мобільності малого бізнесу, його спроможності швидко реагувати на ринкові сигнали. До того ж це обумовлює виникнення проблем щодо налагодження взаємодії суб'єктів господарювання між собою, а також з іншими суб'єктами ринку послуг.

Однією з форм інституту узгодження інтересів в інституційній економіці є *економічне медіаторство*. Зазначимо, що в більшості сучасних економічних і юридичних словників відсутнє трактування цього поняття. Згідно з «Вікіпедією», медіатор (від лат. *medius* — середній, серединний; *mediator* — посередник) — це третя, нейтральна, незалежна особа, що допомагає сторонам розв'язати наявний конфлікт, суперечку. Професійна діяльність у сфері альтернативного вирішення суперечок називається медіацією [4]. Мета економічного медіаторства — оптимізація процесу пошуку взаємоприйнятного виходу із ситуації, що характеризується зіткненням інтересів суб'єктів економічної діяльності. Його специфікою є те, що сторони суперечки часто попередньо були пов'язані міцними партнерськими відносинами (наприклад, у рамках кластерних взаємодій), і це сприяє успіху переговорного процесу; більше того, існують значущі для них перспективи майбутнього співробітництва та пов'язані з цим вигоди.

Інститут медіаторства активно розвивається в європейських країнах не тільки на рівні вищих органів влади (Маастрихтським договором про утворення ЄС був заснований Інститут європейського медіатора), а й на мезо- та мікрорівнях. Так, у Європі функціонують різноманітні позасудові механізми врегулювання суперечок, створені з ініціативи державних органів влади або ж громадських чи комерційних організацій: асоціації споживачів і підприємців, зокрема центри примирення при торговельних палатах, омбудсмени при банках і страхових компаніях, спеціалізовані організації, що надають послуги з проведення примирливих і третейських процедур (юридичні фірми, незалежні центри посередництва) тощо.

Саме процедури узгодження є пріоритетними в політиці ЄС, який прагне забезпечити їх значне поширення та високий професіоналізм. Наприклад, у 2001 р. було створено дві загальноєвропейські мережі позасудових органів з урегулювання суперечок за участі споживачів: Європейську мережу позасудових органів (EEJ-Net) і мережу органів із розгляду претензій до постачальників фінансових послуг (FIN-NET). EEJ-Net складається з національних центрів, розташованих у кожній державі-члені, а також Ісландії та Норвегії. Ці центри передають скарги споживачів у 400 органів урегулювання су-

перечок, які одержали відповідну акредитацію. FIN-NET об'єднує понад 30 національних органів, відповідальних за позасудове вирішення претензій споживачів до поставальників послуг у фінансовій сфері, зокрема послуг банків, страхових та інвестиційних компаній [5]. Європейський досвід є демонстративним виявом впливу медіаторства на макроекономічні процеси з позиції якісного інституціонального забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем.

У теоретичному аспекті медіаторство можна розглядати як процес узгодження взаємодії підсистем, що дозволяє підвищити стійкість функціонування економічної системи загалом; у прикладному аспекті медіаторство виступає як комплекс організаційно-управлінських заходів у вигляді цілеспрямованого втручання у протистояння різних економічних агентів, здатного послабити протистояння та підготувати умови для прийняття зважених рішень, які дозволять зняти протиріччя, що стали основою конфронтації. Навіть якщо не всі проблеми спірної ситуації розв'язуються, позитивними результатами є зниження напруги протистояння, розуміння причин зіткнення інтересів, переведення конфронтації на керований рівень.

Дослідження теоретико-методологічних основ медіаторства стосовно управління економічними явищами потребує виявлення специфіки цього підходу, його організаційних форм, а також методології (принципів, методів та інструментарію) процедури узгодження. Специфіка медіаторської діяльності, на нашу думку, найбільше виявляється при її порівнянні із судовим розглядом, а саме: 1) на відміну від розгляду справи в суді, вступ обох сторін у процес медіації є добровільним; 2) у суді сторони не беруть участь в ухваленні рішення (функція судді); медіація, навпаки, дозволяє сторонам самим виробляти й ухвалювати рішення, а посередник (медіатор) лише створює для цього сприятливі умови; 3) у суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішення навіть якщо одна, а то й обидві сторони цим рішенням незадоволені; медіація — це процес, у якому всі рішення ухвалюються за взаємною згодою сторін, і обидві вони беруть на себе зобов'язання їх виконувати; 4) у завдання суду входить визначити, яка зі сторін винна; медіація націлена на інше — на пошук згоди; у процесі медіаторства сторони перестають шукати «винного», а за допомогою посередника обговорюють різні варіанти розв'язання проблем і разом вибирають той із них, який вважають найкращим; 5) ризик медіації мінімальний, оскільки кожна сторона в будь-який момент може відмовитися від продовження розгляду; 6) процес медіації відносно нетривалий і дешевший, порівняно з традиційним розглядом справи у суді.

Запропоноване розуміння економічного медіаторства припускає виділення цього виду діяльності з урегулювання проблемних відносин між суб'єктами економічної діяльності як окремого механізму системи управління. Узагальнено його модель відображена таким чином (рис. 2).



Рис. 1. Узагальнена схема економічного медіаторства (розробка автора)

В організаційному плані економічне медіаторство може бути формальним (офіційним) або неформальним (неофіційним). У першому випадку припускається наявність у медіатора нормативного статусу та відповідних можливостей; у другому випадку відсутні такі повноваження, а учасники процесу визнають авторитет третьої сторони у розв'язанні наявних проблем. Залежно від масштабів проблемної ситуації, у ролі офіційних медіаторів можуть виступати міжнародні організації, державні правові інститути, урядові або інші державні комісії, керівники підприємств, установ, громадські організації, спеціалізовані комісії, створені для вирішення спірних питань (комісії з вирішення суперечок, арбітражні комісії).

З урахуванням світового та вітчизняного досвіду надання послуг медіації [6–8], а також положень Європейського кодексу поведінки посередників [9] ми виділили такі базові принципи медіаторства:

- рівноправність сторін. Сторони конфлікту мають рівні права у виборі медіатора, процедури, в оцінці прийнятності пропозицій, умов угоди та ін.;
- нейтральність посередника (медіатора);
- добровільність. Необхідна взаємна згода сторін на участь у медіації, сторони самі можуть вибрати посередника. Принцип добровільності не заперечує, а в більшості випадків припускає стимулювання сторін конфронтації до пошуку взаємоприйнятих рішень через компроміси та взаємні поступки, вихід за рамки висування зустрічних пре-

тензій і протиборства. За неможливості узгодження використовуються юридичні процедури, зокрема судовий розгляд, що пов'язано з витратою значно більшого часу, сил і засобів та притягненням однієї зі сторін до відповідальності;

— конфіденційність. Уся інформація, яка стає відомою в ході проведення медіації, є закритою й обмежується колом осіб, що брали участь у переговорах. Медіатор не може повідомити одній зі сторін інформацію, отриману від іншої сторони, без її згоди.

Інструменти узгодження можна розділити на три категорії: 1) взаємодія зі сторонами конфлікту; 2) механізми планування та спільного бачення; 3) інструменти досягнення консенсусу. Зміст цих інструментів можна охарактеризувати таким чином:

1. Для налагодження взаємодії між зацікавленими сторонами визначається посередник (медіатор), якому доручається керівництво переговорним процесом. Він створює сприятливу для цього обстановку (рівний доступ до інформації, обмін інформацією), моделює алгоритм процесу узгодження інтересів. Посередництво є ніби «ініціативою ззовні» посприяти сторонам конфлікту, які самі не в змозі домовитися. Ініціатива про необхідність посередництва може належати одній зі сторін або бути спільною. При значних розбіжностях щодо оцінки фактографічного матеріалу допускається залучення кваліфікованих експертів чи спеціально створених для цього експертних комісій.

2. Механізми планування та спільного бачення часто використовуються за наявності конкурентних запитів на різні економічні ресурси в умовах їх дефіциту. При моделюванні відповідних ситуацій загальним підходом повинно бути зміщення акцентів від поточних проблемних явищ до перспективних можливостей, формування яких обумовлюється співробітництвом, а не протистоянням сторін. Для цього використовуються моделі цілей, що дозволяють відповісти на запитання «Чого хочемо?». У процесі визначення цілей необхідно їх розподілити на три рівні: довгострокові (стратегічні), проміжні (оперативні), найближчі (тактичні) і їх варіації у вигляді «програми-максимум» і «програми-мінімум». У цьому разі з'ясування та демонстрація суперечностей між тактичними (які породили проблемну ситуацію) та стратегічними цілями є одним із напрямів діяльності медіатора.

3. Процес досягнення консенсусу включає такі основні етапи: визначення проблеми (не рекомендується починати переговори з висловлення точок зору сторін, а також конкретних пропозицій щодо розв'язання проблеми); виявлення інтересів сторін, позицій опонентів і ступеня їх обґрунтованості; визначення альтернативних можливостей розв'язання проблем, зокрема, на основі методу «обміну позиціями»; розмежування альтернативних варіантів розв'язання проблем та їх оцінка; досягнення угоди про принципи та критерії оцінки альтернатив; виконання домовленостей із питань процедури перегляду угоди; документування домовленостей, щоб згодом уникнути непорозумінь; усвідомлення законності прийнятих на себе зобов'язань.

Розвинена медіаторська діяльність передбачає відпрацьовування систем раннього реагування на суперечності, які назрівають, та попередження кризи у співпраці із зацікавленими сторонами — можливими конкурентами. Стратегічні оцінки протистояння, особливо його негативних наслідків, утримують сторони від наміру вступити в конфліктні стосунки та зобов'язують їх реалістично оцінювати свої шанси. У своїй основі спільна стратегічна оцінка наслідків протистояння припускає створення сприятливого клімату в разі виникнення розбіжностей із подальшим проведенням переговорів на основі балансу інтересів, з ініціативи однієї сторони або за узгодженням сторін: без посеред-

ника (при низькому рівні напруженості протистояння) або за участю нейтральної сторони (при більш високому рівні незгоди).

Наведені методологічні положення управління проблемними ситуаціями є значною мірою універсальними та ґрунтуються на прийомах і методах, апробованих у конфліктології, що обумовлює можливість їх застосування в більшості випадків, пов'язаних із виникненням економічних конфліктів, в тому числі особливо масштабних у сфері послуг. Водночас припускається наявність специфічних способів впливу на економічні процеси, які слід використовувати залежно від масштабів і складності виконуваних завдань та особливостей функціонування конкретних сегментів ринку послуг.

Представлені положення формують концепцію економічного медіаторства як системи організаційно-управлінських дій щодо узгодження економічних інтересів, яка забезпечує інституційну стійкість ринку послуг. Плюсом такого підходу є те, що він дозволяє вибудувати певну схему відносин не тільки у сфері державного регулювання, а й між підприємствами та організаціями, які за своєю виробничо-технологічною суттю повинні перебувати в стані тісної взаємодії, але в силу різних обставин їх економічні інтереси протиставляються один одному. Медіація розглядається як особливий спосіб узгодження інтересів сторін, проблеми відносин яких повинні бути розв'язані таким чином, щоб залишалася можливість подальшої взаємодії контрагентів.

Водночас необхідно звернути увагу на основний недолік медіаторства: воно не гарантує остаточного вирішення суперечки, а можливість порушення досягнутої угоди не блокується правовими засобами. Проте компромісні рішення, здебільшого, виконуються в силу їх вигідності сторонам, а неостаточність суперечки може бути компенсована взаємодоповнюваністю традиційними правовими способами.

З метою створення правових умов для використання в Україні названих механізмів, сприяння розвитку етики партнерських ділових відносин рекомендується розробити з урахуванням міжнародних норм і прийняти Закон України «Про альтернативні процедури врегулювання суперечок за участі посередника (медіаторство)».

1. *Ларионова Н.И.* Институционализация рынка социальных услуг: теория, методология: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.01 / Н.И. Ларионова. — Чебоксары, 2010. — 41 с.; 2. *Радина О.И.* Институционально-рыночный механизм управления развитием сферы социальных услуг региона: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / О.И. Радина. — Шахты, 2007. — 433 с.; 3. Статистичний щорічник України за 2010 рік / [за ред. О.Г. Осауленка] / Державна служба статистики України. — К.: ТОВ «Август Трейд», 2011. — 560 с.; 4. Медиатор [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия «Википедия». — 2011. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>; 5. *Карпенюк О.С.* Правовое регулирование посредничества при разрешении внешнеэкономических споров: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 12.00.03 «Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право» / О.С. Карпенюк. — М., 2008. — 22 с.; 6. *Белінська О.В.* Медіація — альтернативне вирішення спорів / О.В. Белінська // Вісник Вищої ради юстиції. — 2011. — № 1 (5). — С. 158—173; 7. *Васильчак С.В.* Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів / С.В. Васильчак, Л.В. Кутас // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.14. — С. 133—137; 8. *Кисельова Т.* Правове регулювання відносин з надання послуг медіації у зарубіжних країнах / Т. Кисельова // Право України. — 2011. — № 11—12. — С. 225—236. 9. Европейский кодекс поведения для медиаторов [Электронный ресурс]. — М.: Научно-методический центр медиации и права, 2004. — 25 с. — Режим доступа: [http://mediacia.com/files/Documents/Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://mediacia.com/files/Documents/Code_of_Conduct.pdf).