

13. Порядок проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту діяльності бюджетних установ [Електрон. ресурс]: постанова Кабінету міністрів України від 31.12.2004 №1777. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1777-2004-p> – Офіційний сайт Верховної Ради України.

14. Лімська декларація керівних принципів аудиту державних фінансів [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ac-ga->

[da.gov.ua/control/main/uk/publish/article/140217](http://da.gov.ua/control/main/uk/publish/article/140217) – Офіційний сайт Верховної Ради України.

15. Концепція розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року [Електрон. ресурс]: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2005 №158-р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-p>. – Офіційний сайт Верховної Ради України.

УДК 65.012.65 (045)

Е.І. ДАНИЛОВА,  
аспірантка, Національний авіаційний університет

## Переваги медіації та фасилітації перед традиційними підходами до управління корпоративними конфліктами

*У статті досліджено традиційні методи управління конфліктами у вітчизняному корпоративному секторі. Визначено перешкоди на шляху до використання альтернативних підходів до управління конфліктами вітчизняними корпораціями. Проаналізовано сутність медіації і фасилітації як альтернативи судовому провадженню та арбітражу.*

**Ключові слова:** конфлікт, корпоративний конфлікт, арбітраж, переговори, медіація, принципи медіації, фасилітація.

*В статье рассмотрены традиционные подходы к управлению конфликтами в отечественном корпоративном секторе. Охарактеризованы основные барьеры на пути к использованию альтернативных подходов к управлению конфликтами в корпорациях. Проанализирована суть медиации и фасилитации как альтернативы судебному разбирательству и переговорам.*

**Ключевые слова:** конфликт, корпоративный конфликт, арбитраж, переговоры, медиация, принципы медиации, фасилитация.

*In the article traditional methods of conflict management in the national corporate sector were researched. Barriers in employment of alternative approaches to conflict management by national corporations were identified. Essence of mediation and facilitation as alternatives for judicial proceedings and arbitration was analyzed.*

**Keywords:** conflict, corporate conflict, arbitration, negotiation, mediation, principles of mediation, facilitation.

**Постановка проблеми.** В умовах мінливого економічного середовища першочерговими питаннями у процесі діяльності корпорацій стають удосконалення системи корпоративного управління, підвищення її ефективності. За роки незалежності в Україні був сформований корпоративний сектор, кожний з етапів розвитку якого супроводжувався хви-

лею корпоративних конфліктів. Саме тому актуальним питанням на сьогодні є проблема вивчення причин виникнення корпоративних конфліктів, розробка нових альтернативних підходів до їхнього вирішення.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Розробка підходів до вирішення корпоративних конфліктів та дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів є однією з пріоритетних проблем для корпорації, в якій виник конфлікт. Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою управління конфліктами, можна виділити А.В. Педько, Л.В. Балабанову, Л.І. Скібіцьку, а серед зарубіжних авторів, що досліджують дану проблему, – А.Я. Анцупова, А.І. Шипілова, С.В. Ємельянова та інших [1–6].

**Мета статті.** У даній статті було досліджено традиційні методи управління конфліктами в вітчизняному корпоративному секторі. Проаналізовано переваги і недоліки судового провадження, арбітражу та переговорів як найбільш розповсюджених методів управління конфліктами в корпораціях України. Визначено перешкоди на шляху до використання альтернативних підходів до управління конфліктами вітчизняними корпораціями. Проаналізовано сутність медіації і фасилітації як альтернативи судовому провадженню та арбітражу.

Основна мета статті – на основі дослідження традиційних підходів до управління корпоративними конфліктами в Україні та альтернативними підходами, що широко застосовуються у світі, визначити переваги медіації та фасилітації перед вирішенням корпоративних конфліктів через судові провадження, арбітраж та переговори.

**Виклад основного матеріалу.** Особливості економічного та політичного середовища, в якому утворювалися та розвивалися сучасні вітчизняні корпорації, вплинули на формування світогляду власників та топ-менеджменту кор-

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

порацій на проблему вирішення та інструменти управління корпоративними конфліктами.

Аналіз діяльності вітчизняних корпорацій дозволив виявити, що на сьогодні в корпоративному секторі України використовуються формальні та неформальні методи вирішення конфліктів (див. рис.).

У практиці управління корпоративними конфліктами основним методом їх вирішення в досудовому порядку є переговори.

У 2006 році Міжнародна фінансова корпорація (МФК) провела дослідження у сфері розв'язання господарських спорів підприємствами в Україні, в результаті якого було встановлено, що переговори використовують близько 70% всіх підприємств в Україні. Але при цьому опитувані підприємства зазначили, що основними причинами, через які переговори з вирішення конфліктів закінчуються безрезультатно, є:

- нечесність сторін конфлікту;
- приховування інформації сторонами;
- небажання йти на компроміс;
- відсутність досвіду ведення переговорів тощо [8].

У разі невдалого проведення переговорів або повної відмови від проведення переговорів конфліктуючі сторони, як правило, звертаються до формальних методів вирішення конфліктів: судового провадження та арбітражу (третейські суди).

Великі корпорації найчастіше звертаються до господарського суду для вирішення конфліктів. Так, за даними офіційного веб-порталу «Судова влада України», у 2010–2011 роках господарськими судами України було розглянуто близько 260 тис. справ [7]. Після аналізу кількості розглянутих справ господарськими судами за видами та географією виникнення зроблено висновок, що в середньому кожне вітчизняне підприємство бере участь у розгляді близько восьми спорів на рік, при цьому найбільша кількість спорів виникає у промислових центрах України та у столиці.

Але, незважаючи на те що абсолютна більшість вітчизняних корпорацій вирішують конфлікти через суди, існує велика кількість факторів, що перешкоджають ефективному та справедливому вирішенню корпоративних конфліктів за допомогою даного методу. Так, МФК у процесі дослідження, що згадувалося раніше, виявили пріоритетні для підприємств фактори ефективної судової системи. Слід зазначити, що 29%

опитаних підприємств визначили найважливішим фактором компетентність суддів, 24% – справедливість рішення, 20% – неупередженість суддів, 12% – час від звернення до рішення суду, 9% – ефективність виконання рішення і 6% – витрати на судовий процес [8]. Також, на думку автора, немаловажною є публічність даних процесів. Отже, вітчизняних підприємців передовсім турбує не «квартість» судового процесу, а впевненість у справедливому, неупередженому вироку суду. Але і тут є підводні камені у вигляді забезпечення виконання судового рішення. Результати дослідження МФК цього питання показали, що близько 50% судових рішень виконуються лише частково або не виконуються взагалі.

Отже, в цілому можна говорити про низьку ефективність механізму примусового виконання судових рішень і потреби пошуку більш ефективних підходів до управління корпоративними конфліктами.

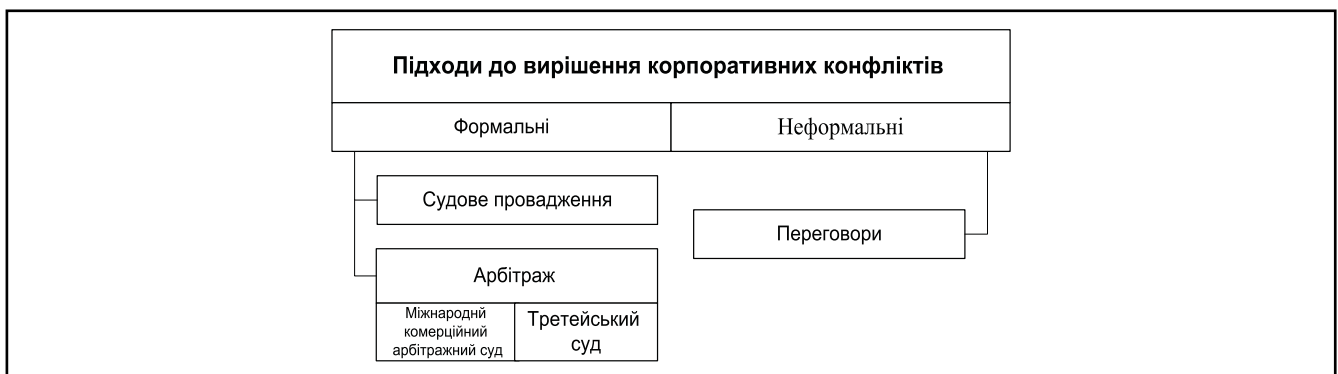
Ще одним формальним підходом до вирішення конфліктів є арбітраж. В Україні існують два види арбітражних судів: Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгівельно-промисловій палаті України (МКАС при ТПП України) та третейські суди.

МКАС при ТПП України є постійно діючим арбітражним судом, що здійснює свою діяльність у відповідності із Законом України «Про міжнародний комерційний арбітраж», Положенням про Міжнародний комерційний арбітраж при Торгівельно-промисловій палаті України та Регламентом МКАС.

Особливістю роботи МКАС є розгляд тільки справ, що виникають при здійсненні зовнішньоторговельних та інших видів міжнародних зв'язків, якщо хоча б одна сторона конфлікту знаходиться за кордоном, а також спори підприємств з іноземними інвестиціями і міжнародних об'єднань та організацій, створених на території України, між собою, спори між їх учасниками, а також їхні спори з іншими суб'єктами права України.

За даними МКАС, у період з 2000 по 2011 рік було розглянуто близько 4500 справ. Враховуючи кількість розглянутих справ МКАС за останні роки, можна зробити висновок про досить невисоку популярність МКАС як методу вирішення конфліктів. У середньому лише близько 9% вітчизняних корпорацій звертаються до МКАС при вирішенні конфліктів [7].

Основними факторами, що перешкоджають використанню МКАС при вирішенні конфліктів в Україні, є:



Традиційні підходи до вирішення конфліктів у корпоративному секторі України

- високий рівень фінансових витрат;
- складності у виконанні рішень;
- низький рівень довіри арбітражним суддям;
- витрати часу.

Витрати часу на розгляд справи в МКАС у порівнянні із судовим процесом значно менші, але, за даними дослідження МФК, власники корпорацій все одно вказують цей фактор як один з головних перешкод використання МКАС. Згідно зі звітом про результати діяльності МКАС за 2011 рік строки розгляду справ становили: від 2 до 6 місяців – 74% справ, від 7 до 9 місяців – 18% справ, від 10 до 12 місяців – 6%, понад 12 місяців – 2%. Тобто середній термін розгляду справи в МКАС шість місяців, при цьому в разі судового провадження справи розглядаються понад рік.

Але вирішальним фактором залишається вартість вирішення конфліктів таким способом. Загальна сума складатиметься з наступних витрат: реєстраційного збору, арбітражного збору, можливих додаткових витрати арбітражного провадження, безпосередніх витрат учасників конфлікту на захист власних інтересів у МКАС.

Якщо додаткові витрати арбітражного провадження та витрати сторін на захист варіюються в залежності від особливостей справи та її масштабів, то ставки реєстраційного та арбітражного зборів є фіксованими і досить високими.

Отже, Міжнародний комерційний арбітражний суд є досить ефективним методом вирішення конфліктів, але і дорогим. Учасники вітчизняного корпоративного сектору не завжди готові витрачати такі кошти на вирішення конфліктів, тому звертаються до МКАС у разі неможливості досягнення домовленостей іншими методами.

Якщо МКАС розглядає конфлікти, що виникають між резидентами та нерезидентами України, то для арбітражного розгляду конфліктів між резидентами України звертаються до третейських судів.

Третейське судочинство досить сильно відрізняється від державної системи судочинства. Різниця між третейськими судами і судами загальної юрисдикції полягає в тому, що компетенція третейських судів не поширюється на всі правовідносини, що виникають у державі, рішення третейських судів не є обов'язковими для виконання всіма фізичними та юридичними особами, крім сторін третейського розгляду. Але головна відмінність полягає в договірній основі діяльності третейського судочинства: третейський суд розглядає справи на підставі письмової третейської угоди, в якій міститься згода сторін на звернення до постійно діючого третейського суду для остаточного вирішення спору, передбаченого третейською угодою.

З прийняттям Закону «Про третейські суди», в якому було надано широке коло підвідомчих справ у сфері господарської діяльності, з боку учасників корпоративного сектору України зріс рівень зацікавленості третейськими судами як до альтернативи державній системі судочинства.

Але внаслідок недосконалого законодавства діяльність третейських судів не дала позитивних результатів, а, навпаки, стала причиною виникнення нових проблем.

Так, Верховним судом України у 2008 році в Узагальненні «Практика застосування судами Закону України »Про третейські суди« було визначено перелік зловживань, які допускали третейські суди, та встановлено факти задоволення певних суб'єктивних інтересів «в обхід» чинного законодавства, при цьому ці процеси набули масового і системного характеру.

Найбільш типовими до таких справ віднесені:

- справи про визнання дійсності договорів про відчуження нерухомого майна;
- справи щодо визнання права власності на земельні ділянки;
- спори щодо визнання права власності на самочинне будівництво та на об'єкти незавершеного будівництва, метою яких було визнання права власності на самочинно збудовані або незаконно реконструйовані об'єкти та отримання рішення, яке б зобов'язувало відповідні органи здійснити дії з його оформлення;

– часто за допомогою рішення третейського суду за однією особою безпідставно визнавалося право власності на майно іншої особи;

- ухвала рішень, що сприяли реалізації рейдерських схем.

Тому впродовж 2009–2012 років Закон України «Про третейські суди» було доопрацьовано, і з під відомства даного закону були виведені ті категорії справ, у розгляді яких відбувалося найбільше зловживань, а саме:

- справи відносно нерухомого майна;
- справи про встановлення фактів, що мають юридичне значення;
- справи з вирішення трудових конфліктів;
- справи, що стосуються корпоративних відносин, конфліктів між власниками корпорацій, у тому числі між діючими та колишніми, а також справ, що стосуються взаємовідносин між власниками (акціонерами), стосовно утворення, поточної діяльності, управління та припинення діяльності підприємств.

Тобто фактично відбулося виведення третейських судів з кола можливих методів вирішення конфліктів у корпоративному секторі України.

Отже, дослідження традиційних підходів до управління корпоративними конфліктами в Україні дозволило зробити висновок про необхідність пошуку нових, альтернативних методів вирішення корпоративних конфліктів.

У результаті проведеного автором дослідження причин виникнення, динаміки розвитку та традиційних методів управління конфліктами в корпоративному секторі України виявлені основні перешкоди, що стоять на шляху впровадження більш ефективних методів вирішення конфліктів, а саме:

- особливості економічного та політичного середовища в країні;

- природний опір до нововведень;
- значна корумпованість практично всіх сфер діяльності в країні;

- особливості менталітету вітчизняних власників та топ-менеджменту корпорацій тощо.

Тобто вітчизняні корпорації опинилися на роздоріжжі. З одного боку, рівень матеріальних та моральних витрат на звичні для них методи вирішення конфліктів все менше виправдовують отриманий ефект, з іншого – неготовність перейняти передовий світовий досвід у вирішенні конфліктів за допомогою альтернативних методів.

Дослідженню та практичному використанню альтернативних підходів до вирішення конфліктів (скорочено ADR – від. англ. – Alternative Dispute Resolution) присвячено роботи великої кількості науковців у США, країнах Європи, Китаї.

Наприклад, у Китаї 40% усіх корпоративних конфліктів вирішуються за допомогою ADR, тоді як, за даними МФК, в Україні лише 4% великих підприємств обізнані з даного питання [7].

Одними з найпопулярніших на сьогоднішній день альтернативних підходів до вирішення корпоративних конфліктів є медіація та фасилітація.

Термін «медіація» є визнаним у світі і в цілому означає процес, в якому сторони залучають третю сторону з метою надання ними допомоги у мирному врегулюванні конфліктів. Тобто медіація, по суті, допомагає примирити сторони конфлікту та знайти конструктивні підходи до вирішення конфліктних питань. При цьому немає необхідності визнання сторонами відповідальності за виникнення конфлікту. Під час медіації немає правих та винних, а існує проблема і є учасники, які щиро бажають цю проблему розв'язати. Процес медіації ґрунтується на принципах добровільності, самовизначення, конфіденційності, незалежності медіатора, неупередженості медіатора, безсторонності, правомочності сторін, гнучкості процедури.

Метод медіації доцільно використовувати для вирішення конфліктів щодо відносин власності корпорації, в тому числі інтелектуальної, стосовно боргів, управлінських конфліктів, зовнішніх корпоративних конфліктів між корпораціями тощо.

До основних проблем, що перешкоджають використанню медіації в Україні, на думку автора, можна віднести:

- відсутність правової бази, яка б регулювала даний метод;
- дуже мала кількість сертифікованих та досвідчених медіаторів в Україні;
- особливості менталітету вітчизняних власників корпорацій та менеджерів.

Щодо наступного альтернативного методу управління корпоративними конфліктами – фасилітації, слід зазначити, що в міжнародній практиці даний метод набуває все більшого поширення і сприймається як один із найбільш сучасних та успішних шляхів вирішення конфліктів, пов'язаних з ефективною роботою групи.

Отже, на думку автора, фасилітація – це процес, в якому нейтральний посередник, який не має права приймати рішення (фасилітатор), допомагає групі виявити існуючі проблеми і прийняти оптимальні для конфліктуючих сторін рішення за рахунок організації конструктивної спільної діяльності. Мета фасилітації – дозволити певний конфлікт усередині групи і допомогти їй прийти до прийнятної для всіх домовленості в тому випадку, якщо група не може вирішити це завдання самостійно.

З іншого боку, функція фасилітатора може бути більш широкою і полягати в тому, щоб узгодити думки всередині групи, допомогти їй визначити шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми, показати різноманітні методи прийняття рішень – усе це і означає підвищення групової ефективності. Метод фасилітації доцільно використовувати під час вирішення внутрішньогрупових корпоративних конфліктів.

Отже, на думку автора, до основних переваг медіації та фасилітації перед традиційними підходами до управління корпоративними конфліктами можна віднести:

- неформальність процесу. Медіація дозволяє знизити емоційну напругу між сторонами, яка виникла внаслідок конфлікту. Крім того, на відміну від судового провадження за допомогою медіації можна одночасно і за участі декількох сторін обговорити і узгодити позиції щодо широкого кола взаємопов'язаних питань, а не лише вузького предмета спору;
- закритість процесу. Якщо судовий розгляд є здебільшого відкритим публіці і ЗМІ процесом, то медіація керується принципом конфіденційності;
- збереження ділових стосунків у майбутньому. Угода, укладена в результаті медіації, допомагає зберегти існуючі ділові стосунки між сторонами і зміцнити довіру між ними у майбутньому на відміну від судової або арбітражної процедури, в якій одна зі сторін програє;
- приймається тільки таке рішення, яке задовольняє обидві сторони конфлікту. У процесі медіації сторони спільно знаходять оптимальне рішення, адже тільки за такої умови медіація вважатиметься успішною.

- висока ефективність виконання рішення. Сторони, які самостійно досягли згоди і виробили рішення спільно, на основі власних потреб, більш вмотивовані виконувати досягнуті домовленості порівняно з рішенням, прийнятим за них третьою стороною в суді;

- економія часу та коштів. У порівнянні з судовою процедурою вирішення спору шляхом медіації не є тривалим та може суттєво заощадити кошти для сторін. Це можливо за рахунок скорочення часу на розгляд спору, економії судових витрат та робочого часу співробітників компанії, які залучені до розгляду справи і змушені відволікатися від своїх безпосередніх обов'язків.

### Висновки

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок про недостатню ефективність традиційних підходів до управління корпоративними конфліктами і, як наслідок, вини-

кнення необхідності пошуку нових, більш дієвих, альтернативних підходів до вирішення корпоративних конфліктів. Одними з таких можливих підходів є медіація та фасилітація, які широко застосовуються в практиці зарубіжними корпораціями та практично невідомі в Україні.

### Список використаних джерел

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. – 288 с.
2. Балабанова Л.В. Конфликтология: підручник / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – Донецьк.: ДонНУЕТ, 2009. – 468 с.
3. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. – М.: ИНИОН РАН, 2000. – 212 с.

4. Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М.: Статут, 2007. – 621 с.

5. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах / А.Б. Педько. – К.: Києво-Могилян. акад., 2008. – 325 с.

6. Рунессон Ерік М., Гі Марі–Лоранс. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect>

7. Сватко Д.О. І. Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. Вип. 6. – К.: Товариство конфліктологів України, 2008. – С. 71–85.

8. International Finance Corporation – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www1.ifc.org>

О.Л. ЧЕРНЕНКО,  
аспірант, НДЕІ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України

## Державне регулювання структурних змін в економіці

*У статті досліджені питання реалізації структурної політики на основі узагальнення зарубіжного досвіду. Уточнене поняття структурної політики, виокремлені її основні напрями – структурної корекції із селективним втручанням держави в економічні процеси та структурної модернізації з функціональним втручанням.*

**Ключові слова:** структурна політика, промислова політика, структурні зрушення, структурні зміни, державне регулювання економіки.

*В статье исследованы вопросы реализации структурной политики на основе обобщения зарубежного опыта. Уточнено понятие структурной политики, выделены ее основные направления – направление структурной коррекции с селективным вмешательством государства в экономические процессы и структурной модернизации с функциональным вмешательством.*

**Ключевые слова:** структурная политика, промышленная политика, структурные сдвиги, структурные изменения, государственное регулирование экономики.

*The article deals with problems of implementation of structural policy. The content of article is based on the generalisation of foreign experience in this area. In the article, the definition of structural policy is discussed, and its main directions are determined. Special attention is paid to the selective measures of control and to the structural modernisation with functional regulation from the side of the state.*

**Keywords:** structural policy, industrial policy, structural changes, structural shifts, government regulation of the economy.

**Постановка проблеми.** Регулювання структурних змін у національній економіці стало одним з дієвих способів за-

безпечення зростання економік багатьох зарубіжних країн у другій половині ХХ ст. (таких як Китай, Японія, Південна Корея, Німеччина, Франція та ін.). Таке регулювання здійснюється в рамках реалізації структурної, промислової або національної соціально-економічної політики держави. У кожній країні цей процес відбувається з різним ступенем прямого втручання держави у перебіг економічних (ринкових, інвестиційних, інноваційних та ін.) процесів. У тлумаченні структурної політики наявні розбіжності, оскільки в наукових джерелах вона зазвичай розглядається в контексті особливостей економіки певної країни. Це зумовлює необхідність в аналізі її понятійного апарату та систематизації різних варіантів реалізації регулювання структурних змін.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблематика структурної політики, державного регулювання структурних змін та структурних зрушень висвітлюється у публікаціях таких вітчизняних та російських економістів, як А. Акаєв, А. Саригулов та В. Соколов [1], В. Дубіщев [2], С. Єрмолаєв та С. Капканціков [3], Б. Кваснюк [4], О. Коломицева [5], М. Ксенофонтов [6], В. Крючкова [7], А. Мельник [8], Н. Реус [9], О. Свінцов [10], І. Сотник [11], О. Сухарев [12], О. Чмир, О. Михайленко та С. Захарін [13] та ін.

**Метою статті** є узагальнення та систематизація зарубіжного досвіду реалізації структурної політики.

**Виклад основного матеріалу.** В публікаціях вітчизняних економістів та їхніх колег із країн СНД існують розбіжності при застосуванні термінології «структурних змін» та «структурних зрушень» в економіці. Однак треба відмітити, що в більшості випадків структурні зміни та структурні зрушення не виступають тотожними дефініціями, оскільки зрушення (на відміну від змін) призводять до суттєвішого впливу на економіку.