

4. ЕКОНОМІКА, ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІ

УДК 338.246

*Проф. С.В. Васильчак, д-р екон. наук;
магістр Л.В. Кутас – Львівський ДУВС*

МЕДІАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ ЦИВІЛІЗОВАНОГО ВИРІШЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

Проаналізовано медіацію, її переваги над судовим процесом вирішення спорів та сформульовано висновки щодо необхідності впровадження медіації в практику. Визначено, що медіація є ефективним, економним та швидким методом вирішення корпоративних конфліктів в Україні. Встановлено, що важливою передумовою законодавчого регулювання вітчизняної практики медіації є реформування процесуального законодавства. Для втілення методу медіації треба забезпечити професійну підготовку медіаторів, вивчати міжнародний досвід, інформувати клієнтів та населення про наявність альтернатив у вирішенні спорів.

Вступ. У сучасних ринкових умовах економіка України дедалі сильніше потерпає від корпоративних конфліктів, що часто переростають у "корпоративні війни". Зокрема, від агресивних поглинань, захоплення контролю над суб'єктами господарювання з використанням незаконних методів. Відповідно, все це супроводжується порушенням норм законодавства, масовими порушеннями прав і законних інтересів групи акціонерів, що, своєю чергою, потребує захисту інтересів потерпілої сторони та цивілізованого вирішення спорів та конфліктів.

Сьогодні, якщо сторони не можуть домовитися між собою, то починають шукати варіанти допомоги у вирішенні конфлікту. Вони звертаються до допомоги арбітрів (найчастіше – це судові органи, органи державного управління, керівники підприємств або підрозділів) з проханням розсудити. Зазвичай такі суперечки завершуються на користь однієї зі сторін, тобто внаслідок прийнятого арбітром рішення інтереси одного завжди залишаються не задоволені. Цивілізовані ж способи врегулювання конфліктів належать до альтернативних способів вирішення спорів, тобто до таких способів, які не припускають участі державних судів у вирішенні спору, та їхнім наслідком є відчуття перемоги у кожного з учасників конфлікту, і, що найважливіше, – зберігаються партнерські стосунки, люди співпрацюють один з одним і надалі.

Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, досліджували такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.О. Аболонін, С.С. Алексєєв, В.П. Грибанов, Н.С. Кузнєцова, О.Я. Курбатов, С.Д. Могилевський, А.Я. Пилипенко, В.К. Попов, Ю.О. Тихомиров, О.С. Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель, М.В. Цюрупа та інші.

Метою роботи є визнання медіації як одного з цивілізованих методів вирішення корпоративних конфліктів, її переваги, а також формулювання науково-теоретичних і практичних висновків щодо необхідності впровадження медіації у практику як ефективного, економного та швидкого способу вирішення комерційних спорів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються, традиційним способом вирішення суперечок є судові процедури. Певною мірою судовий розгляд корпоративних спорів було замінено розглядом справи в арбітражному суді. Проте традиційний арбітраж так чи інакше залишається судовим методом врегулювання спору, який є досить обтяжливим з огляду на численні вади судових процедур, враховуючи часові й фінансові витрати. Тому, як свідчить європейська та міжнародна практика, медіація є ефективним, економним та швидким цивілізованим методом вирішення корпоративних конфліктів.

Медіація є відносно новим методом у практиці корпоративного управління і застосовують її досить обмежено, вона може виявитися надзвичайно корисною у запобіганні суперечкам і могла б застосовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі корпоративного управління. Медіацію було успішно впроваджено для врегулювання комерційних і трудових спорів, а також спорів міжнародного характеру. Дедалі ширше впровадження механізмів медіації було б дуже корисним для вирішення спорів і в галузі корпоративного управління. Потреба в медіації є значною в Україні, адже власники бізнесу навчилися управляти акціонерними товариствами, але так і не навчилися досягати згоди між собою без допомоги вищих органів державного управління чи суду.

Історія медіації в Україні сягає близько 10 років. У рамках донорських проектів було підготовлено чимало медіаторів, але переважно вони так і не знайшли застосування своїм навичкам. Однією з причин невitreбуваності медіації є інформаційний вакуум про те, що застосовувати медіацію просто вигідно з усіх точок зору: заощаджуються кошти на судові витрати і послуги юристів, заощаджується час на розв'язання спору. Окрім того, зменшується до мінімуму можливість упередженого підходу у прийнятті рішення саме тому, що рішення приймають самі сторони. Великою перевагою є також те, що відсоток добровільного виконання рішень, прийнятих за взаємною згодою, є дуже значним. Хоча варто зауважити, що є і досить успішний досвід застосування медіації в Україні (наприклад, у сфері відновного правосуддя (примирення злочинця і потерпілого), охорони здоров'я, спорів між суб'єктами господарювання, конфліктів на робочому місці, сімейних відносин) [2].

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 [3].

Медіатор веде переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті спору й активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить всіх учасників переговорів. Тобто медіація – це один із так званих альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою.

Медіатор допомагає визначитися, чим саме обидві сторони можуть поступитися, щоб дійти згоди, адже проблема може полягати в тому, що одна із сторін не може точно сформулювати свою зацікавленість. Наприклад, якщо розгля-

дати внутрішньо корпоративні відносини, то в цій сфері внаслідок суперечок виникає дуже багато негативних емоцій і образ, які заважають думати розсудливо. Але завдяки майстерності медіатора стає можливим спрямовувати емоції в правильне русло; люди розуміють, що їх не влаштовує і що насправді їм потрібно.

Медіація, як альтернативна судовому розгляду процедура вирішення спорів, економічно ефективна й доцільна та дає змогу: знайти вирішення, що влаштовує всі сторони конфлікту; заощадити час на підготовку до розгляду й розгляд справи в суді; заощадити кошти на обслуговування судових процедур; зберегти партнерські відносини; одержати задоволення від способу й результату вирішення конфлікту; запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому; підвищити вірогідність того, що прийняте сторонами спільне рішення буде виконано; забезпечити конфіденційність вирішення конфлікту; гарантувати виконання рішення [4].

Наразі ми маємо досвід успішного впровадження проектів з розвитку медіації в багатьох країнах, зокрема в Пакистані та на Балканах. Здебільшого медіацію застосовують у вирішенні корпоративних та комерційних суперечок. Відомо, що українське суспільство готове до використання медіації, особливо ті власники бізнесу, які прагнуть плідно працювати, а не сваритися і перерозподіляти власність.

Першими ознаками того, що люди шукають альтернативні способи вирішення суперечок, є зростання кількості звернень до третейських судів. Це не державні органи, які свої вердикти виносять не від імені держави, а від власного імені. Усе третейське судочинство засноване на довірі сторін до конкретної людини, яка має гарну репутацію, спеціальну освіту і здатна зважено розсудити конфлікт. Єдина обов'язкова вимога – щоб кандидатуру третейського судді схвалили як позивач, так і відповідач у цивільній справі. Тільки в цьому випадку рішення такого судді визнається легітимним і може бути передано на виконання до державної виконавчої служби. Але поряд із сильними позиціями, третейські суди мають і слабкі: зменшити вірогідність заангажованості особи, яка приймає рішення, майже неможливо [2].

Медіація є добровільним процесом, до якого вдаються з огляду на такі зовнішні обмежувальні чинники, як час, репутація, фінансові витрати та невпевненість щодо рішення, яке може бути ухвалене судовими органами. Цей процес дає змогу сторонам впливати одна на одну таким чином, щоб діяти у взаємовигідному руслі і відтак контролювати свої збитки. Замість того, щоб виходити із суперечки з результатом "один переможець і один переможений", сторони за допомогою медіації натомість отримують таке рішення, за якого вони обидві залишаються у виграші. З огляду на відносну гнучкість підходу, медіація часто забезпечує сторонам прийнятніші результати, ніж судовий розгляд справи. Інколи можна знайти абсолютно непередбачуване, творче рішення щодо врегулювання спору. Судовий розгляд справи, навпаки, часто призводить до виникнення атмосфери ворожнечі, що може зашкодити подальшим взаєминам між сторонами або взагалі звести їх нанівець. Цей ризик, поза сумнівом, істотно зменшується, якщо для врегулювання спору використовують механізми медіації [1].

Важливою рисою медіації є те, що вона дає змогу розглянути усі виміри спору. Натомість судові процедури передбачають розгляд лише правової сторони суперечки. Враховуючи ширший погляд на спір, рішення, ухвалене шляхом медіації, з більшою вірогідністю сприйматиметься усіма сторонами як справедливе рішення.

Щодо законодавчого регулювання вітчизняної практики медіації, то вже давно існує потреба окремого закону, який був би достатньо гнучким, щоб забезпечити автономність процедури та задоволеність сторін. Поетапна розбудова як системи третейських судів, так і медіації має бути внесена в основні державні програми щодо реформування державної судової системи [5].

У цьому процесі учасниками мають бути як юридичні, так і наукові спеціалісти. Тому нарешті треба усвідомити, що проведення переговорів з метою позасудового вирішення спорів та примирення є окремим складним процесом. На практиці навіть найдосвідченіший у проведенні переговорів юрист не завжди може знайти правильне рішення та довести до згоди сторони. Тому кваліфікаційній відбір третейських суддів та медіаторів, їх окрема професійна підготовка має стати запорукою запобігання шарлатанству в цій сфері і, як наслідок, – незаконних рішень у справах.

Висновки. Як впливає з наведеного вище, одним із способів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів і спорів взагалі є медіація, тобто процес примирення і знаходження конструктивного підходу до врегулювання суперечки, який дає змогу розв'язати важливі для обох сторін питання. Медіація дає змогу під різним кутом розглядати предмет спору, використати конфлікт як "інструмент навчання" і основу для покращення взаємин між сторонами. Тобто, медіація – це один із так званих альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою. Однак в Україні вона не має великої популярності, тому потрібно забезпечити професійну підготовку медіаторів та апробування медіації у вирішенні спорів у сфері корпоративного управління. Українським юристам потрібно вивчати та ретельно розглядати можливості інших способів вирішення спорів як на національному, так і на міжнародному рівнях, та давати згоду у разі подібної пропозиції з боку суду, інформувати клієнтів та населення про наявність інших можливостей та альтернатив у вирішенні спорів. Ці знання стануть у пригоді в умовах фінансової кризи, що набирає обертів, адже кількість комерційних спорів, зокрема з іноземними контрагентами, значно збільшується. З іншого боку, представники державної судової системи мають усвідомити, що альтернативні методи вирішення спорів аж ніяк не можуть бути їм конкурентами. Зі свого боку, чинне законодавство повинно наділяти державних суддів правом, або навіть обов'язком, інформувати учасників судового процесу про можливості медіації та третейського судочинства і, в разі усвідомлення сторонами цих можливостей та особистої згоди кожної з них, зупиняти провадження у справі та передавати її відповідно до обраного процесу вирішення спору. Це нормальна практика європейських судів, яка може лише сприяти розвантаженню державної судової системи в Україні. Адже умови євроінтеграції України, членство у СОТ вимагають налагодження роботи альтернативних методів вирішення спорів.

Література

1. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/\\$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf).
2. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374>.
3. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.ukrmediation.com.ua/ua/about_center/on_alternative_dispute_resolution/.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.popkoandpartners.com/index.php?id=34&L=emenxcrgeukwmzk>.
5. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.blog.liga.net/user/berezhnaya/article/>

Васильчак С.В., Кутас Л.В. Медиация как один из методов цивилизованного решения корпоративных конфликтов

Проанализирована медиация, ее преимущества над судебным процессом решения споров и сформулированы выводы относительно необходимости внедрения медиации в практику. Определено, что медиация является эффективным, экономным и быстрым методом решения корпоративных конфликтов в Украине. Установлено, что важной предпосылкой законодательной регуляции отечественной практики медиации является реформирование процессуального законодательства. Для воплощения метода медиации нужно обеспечить профессиональную подготовку медиаторов, изучать международный опыт, информировать клиентов и население о наличии альтернатив в решении споров.

Vasylychak S.V., Kutas L.V. Mediation as a civilized methods of resolving corporate conflicts

Analyzed mediation, its advantages over litigation disputes and formulated conclusions regarding the necessity of mediation in practice. Determined that mediation is effective, economical and quick method of solving corporate conflicts in Ukraine. Established that important precondition of legal regulation of the practice of mediation is reforming the procedural legislation. To implement the method of mediation should provide vocational training of mediators, to study international experience to inform clients and the public about the availability of alternatives in resolving disputes.

УДК 338.33

*Проф. В.Є. Момот, д-р екон. наук – Дніпропетровський
університет економіки та права*

СИСТЕМНІ ТЕОРІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Проаналізовано системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання.

Ключові слова: диверсифікація, аспекти, невизначеність.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Диверсифікація, диверсифікованість діяльності є у певному сенсі природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання (бізнес-оточення підприємства). Особливо це позначилося на профілі сучасного бізнесу під час кризових явищ 2008-2010 рр., коли циклічність та нестабільність стали найбільш впливовими чинниками, що визначають зміст економічного розвитку. Саме тому диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень, починаючи з І. Ансоффа [1], який запропонував перші теоретичні уявлення про диверсифікацію, до М. Портера [2], що саме ввів термін "диверсифікація" до активного наукового вживання.