

УДК 65.012.32

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-134-142

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Matat V.V.

магістрант, керівник проєктів та програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва (корпоративне управління), ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044) 455-57-11, e-mail: matatv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7125>

POSSIBILITIES OF APPLICATION OF MEDIATION IN THE CORPORATE CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM

Matat V.

undergraduate, manager of projects and programs in the field of tangible (intangible) production (corporate management), "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-57-11, e-mail: matatv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7125>

Анотація. Конфлікт є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Своєчасне його діагностування і прогнозування дозволяє використовувати конфлікт для уникнення втрат та досягнення позитивного ефекту. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність формування ефективного механізму вирішення корпоративних конфліктів. Це питання є актуальним як в українській, так і у світовій економіці. Сьогодні корпорації заохочують використовувати альтернативні засоби вирішення спорів не тільки з тих питань, які традиційно розглядалися у суді, але і для вирішення постійно зростаючого кола конфліктів між корпорацією та іншими підприємствами, особами та державними установами. Метою даної статті є обґрунтування важливості застосування медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної системи управління конфліктами. Досягнення поставленої мети потребує визначення основних внутрішніх проблем комунікацій в організації та пошуку способів застосування медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів та формування культури ненасильницької комунікації в організації. Висока вартість судових процесів підштовхнула корпорації до застосування медіативних процесів у політиці вирішення спорів. Ця тенденція та широка потреба у розповсюдженні інформації про альтернативні способи вирішення корпоративних суперечок спонукали до проведення дослідження, результати якого наводяться у даній статті. Медіація відповідає інтересам і потребам учасників корпоративних відносин, оскільки дозволяє врегулювати розбіжності на взаємовигідній основі. Процедура медіації розглядається у контексті одного з можливих способів вирішення корпоративних конфліктів та у якості допоміжного механізму у формуванні ефективного корпоративної політики. Відповідно до назви, у статті описані шляхи впровадження медіації як альтернативного методу вирішення конфліктів у систему корпоративного управління компаніями. Розглядаються особливості корпоративних конфліктів та конфліктів інтересів, які мають негативний вплив на продуктивність праці в організації. Показані способи застосування процедури медіації на різних етапах згуртування команди. Ця стаття становить інтерес для дослідників, які прагнуть обґрунтувати необхідність формування філософії ненасильницької комунікації з метою створення високоефективних проєктних команд. У статті аргументовано необхідність подальших загальнотеоретичних та прикладних досліджень у цій сфері.

Ключові слова: конфлікт інтересів; корпоративний конфлікт; корпоративне управління; медіація; альтернативне вирішення спорів.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 10.

Annotation. Conflict is an integral part of any organization. Timely diagnosis and prediction allows you to use the conflict to avoid losses and achieve a positive effect. In this regard, the need to form an effective mechanism for resolving corporate conflicts becomes especially important. This issue is relevant in both the Ukrainian and world economies. Today, corporations are encouraged to use alternative means of resolving disputes not only on issues that have traditionally been considered in court, but also to resolve the ever-increasing range of conflicts between the corporation and other businesses, individuals and government agencies. The purpose of this article is to substantiate the importance of using mediation as a means of communication for the development of corporate conflict management system. Achieving this goal requires identifying the main internal problems of communication in the organization and finding ways to use mediation as an alternative method of conflict resolution and the formation of a culture of nonviolent communication in the organization. The high cost of litigation has prompted corporations to use mediation in dispute resolution policy. This trend and the widespread need to disseminate information on alternative ways of resolving corporate disputes have led to a study, the results of which are presented in this article. Mediation meets the

interests and needs of participants in corporate relations, as it allows to resolve differences on a mutually beneficial basis. The mediation procedure is considered in the context of one of the possible ways to resolve corporate conflicts and as an auxiliary mechanism in the formation of effective corporate policy. According to the title, the article describes ways to implement mediation as an alternative method of conflict resolution in the corporate governance system. Features of corporate conflicts and conflicts of interest that have a negative impact on productivity in the organization are considered. Methods of applying the mediation procedure at different stages of team cohesion are shown. This article is of interest to researchers who seek to justify the need to form a philosophy of nonviolent communication in order to create highly effective project teams. The article argues the need for further general theoretical and applied research in this area.

Key words: *conflict of interests; corporate conflict; corporate governance; mediation; alternative dispute resolution.*

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 0; bibl.: 10.

Постановка проблеми. У діловому світі суперечки на робочому місці є досить поширеним явищем. Сьогодні багатьом організаціям не вистачає інтегрованої системи управління бізнес-конфліктами, що призводить до низького рівня продуктивності праці. Швидке втручання у випадках виникнення конфлікту може різко скоротити фінансові та часові втрати, пов'язані з вирішенням суперечок. Одним із ефективних способів вирішення робочих спорів є побудова системи управління корпоративними конфліктами. Ця система включає процеси діагностики, проєктування, впровадження та оцінки ефективного методу управління конфліктами.

Зосередившись на запобіганні та втручанні на ранніх стадіях конфлікту, можна зробити величезні заощадження за рахунок поліпшення корпоративного клімату, зменшення простоїв виробництва та запобігання судовим процесам. У фокусі уваги менеджменту корпоративних конфліктів лежить така стратегія, як переговори на основі інтересів, які стоять за позиціями учасників конфлікту.

У результаті застосування такої стратегії сторони намагаються спільно домовитись про рішення, яке задовольняє усіх. Часом для врегулювання суперечок залучаються сторонні посередники, які беруть участь в управлінні бізнес-конфліктами, проте майже будь-хто в організації, хто має досвід основних процесів вирішення суперечок та інші навички посередництва, може виступати у ролі корпоративного медіатора, або посередника у врегулюванні конфлікту. З огляду на вищезазначене, проблема застосування медіації як складової

корпоративної політики є актуальною та потребує додаткових розробок і тестувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане наукове дослідження є продовженням доробків закордонних та українських вчених, які присвятили свої праці проблемам управління корпоративними конфліктами. Серед них Френк Е. А. Сандер, Роберт К. Бордоне, Е. М. Рунессон, М.-Л. Гі, Ю. В. Розман, О. М. Вінник, О. М. Крутій, М. Карташов, С. В. Васильчак, М. Грачова та багато інших. В. О. Бесарабов та І. М. Пальцун у своїх дослідженнях говорять про те, що ефективна система корпоративного управління є одним із чинників продуктивного функціонування компанії, що дозволяє керівникам структурних підрозділів гідно вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти. О.М. Крутій та низка інших українських дослідників зазначають важливість впровадження медіації як форми вирішення корпоративних конфліктів, проте детально не розкривають особливостей, процедури та ефекту від застосування медіації в системі корпоративного управління.

Важливість системи корпоративного управління конфліктами обґрунтована багатьма українськими дослідниками, а процес її впровадження описаний зарубіжними вченими та практиками, проте розробки закордонних вчених для українських компаній мають більш інформативний характер, аніж прикладний.

Застосування їх на практиці ускладнюється через розбіжності в економічному розвитку країн, традиціях корпоративного управління та законодавчій базі. Разом з тим, сукупність

шляхів впровадження закордонних практик у вітчизняні реалії українськими вченими та дослідниками детально та у комплексі не пропонується.

Формулювання основних цілей статті. Метою даної статті є обґрунтування важливості застосування медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної системи управління конфліктами. Досягнення поставленої мети потребує визначення основних внутрішніх проблем комунікацій в організації та пошуку способів застосування медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів та формування культури ненасильницької комунікації в організації.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження. Сьогодні корпоративні конфлікти є однією із гальмівних сил економічного розвитку. Маючи потужні ресурси, приватні та державні організації втрачають потенційні можливості отримання додаткового прибутку під впливом людського фактору.

Відсутність налагодженої роботи між ТОП-менеджментом компанії заважає повноцінному використанню усіх наявних ресурсів, у тому числі інтелектуальних, адже конфліктність та саботаж співпраці призводять до зниження ефективності робочого процесу.

Корпоративні конфлікти виникають у системі корпоративного управління, яка являє собою організаційну модель, що включає верхній рівень (власники корпорації та ТОП-менеджмент) та нижній рівень (лінійні керівники і трудовий колектив). Дана система дозволяє сформувати структуру завдань, способів їх реалізації та відстеження результати їх виконання [1].

Якщо сформована система корпоративного управління не відповідає викликам та потребам сучасності, між підрозділами та посадовими особами можливі приховані конфлікти або навіть відкриті конфронтації.

До учасників корпоративних конфліктів відносяться: засновники, контролюючі акціонери, міноритарні акціонери, особи,

що займають посади в органах управління компанії (директори та ТОП-менеджери), особи, чії інтереси порушені (кредитори, працівники товариства, споживачі і т.п.). Можна виділити конфлікти між ТОМ-менеджментом, між менеджерами і акціонерами, між контролюючими і міноритарними акціонерами, між компанією (акціонерами як групою) і зовнішніми групами, такими, як кредитори і наймані працівники.

Як зазначає М. С. Долинська, зростає популярність застосування медіації як методу вирішення приватно-правових спорів у світовій практиці [2]. Метод вирішення спорів шляхом проведення процедури медіації є поширеним у США та європейських країнах упродовж кількох десятиліть. Україна виявила бажання приєднатися до даного тренду, видавши у 2006 році Указ «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів», згідно якого створювалися можливості впровадження альтернативних методів вирішення конфліктів [3].

В основі корпоративного конфлікту завжди лежить конфлікт інтересів. Конфлікту може передувати так звана латентна, або прихована стадія, якій характерні всі елементи конфлікту, за винятком зовнішніх дій. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», конфлікт інтересів впливає із суперечності між приватними інтересами осіб та їх робочими повноваженнями, у зв'язку з чим може бути порушена об'єктивність прийняття рішень [4].

При цьому сутність конфлікту інтересів полягає не в самому факті порушення інтересів, а в можливості виникнення ситуації, коли ці інтереси можуть бути порушені, тому на ефективність діяльності має значний вплив також потенційний конфлікт інтересів. Корпоративний конфлікт починається тоді, коли відбувається порушення прав чи законних інтересів учасників у результаті вчинення неправомірних дій з боку інших учасників.

Перш ніж говорити про врегулювання корпоративних конфліктів в українському суспільстві, важливо зрозуміти, яке місце вони посідають у житті громадян.

Так, під час дослідження доцільності застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами було проведено опитування серед працівників

різних сфер бізнесу, представлених у місті Києві та інших містах України. Опитування показало, що найчастіше конфлікти виникають на роботі (рис. 1), що свідчить про важливість врегулювання даного питання на організаційному та управлінському рівнях.

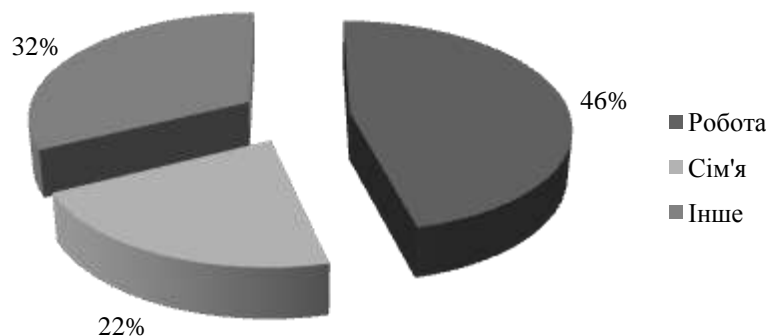


Рис. 1. Відповіді респондентів на запитання «У якій сфері Вашого життя найчастіше виникають конфлікти?»

Джерело: опитування працівників різних сфер бізнесу, представлених у місті Києві та інших містах України, квітень-травень 2020 року, кількість опитаних – 142 особи.

Часто каталізатором конфлікту може стати порушення не правових, а моральних норм. У переважній більшості таких випадків визначити, хто правий, а хто винен у конфлікті, вкрай важко. За досить невеликий проміжок часу сварка між партнерами може обрости великою кількістю позовів та заяв, поданих до компетентних органів.

У своїй статі Вінник О. М. зосереджує увагу на правових засобах запобігання корпоративних конфліктів, серед яких:

- внутрішньо-корпоративні механізми (загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган тощо);

- розв'язання корпоративного конфлікту за участі корпоративного медіатора, який поєднує інтереси конфліктуючих сторін;

- розв'язання конфлікту компетентними державними органами (Національною комісією із цінних паперів та фондового ринку, антимонопольними органами та ін.);

- судові процедури, передбачені чинним законодавством, які застосовуються в разі неефективності чи неможливості використання вищезгаданих процедур за умови, що подібний спір може бути предметом судового розгляду [5].

Медіація здатна стати унікальним способом вирішення будь-яких конфліктів, у тому числі – корпоративних. Медіація – це переговори за участю третьої нейтральної сторони, яка є зацікавленою тільки в тому, щоб сторони вирішили свій спір максимально вигідно для всіх учасників конфлікту. За наявності конфлікту інтересів корпоративного конфлікту можна уникнути, застосувавши механізми медіації вже на початковій стадії. Це дозволить уникнути самого конфлікту і, відповідно, великих витрат на його врегулювання.

Особливо ефективним може стати впровадження медіації у систему управління корпоративними конфліктами, оскільки конфліктуючі сторони є членами однієї і тієї ж організації, а конфліктна

поведінка впливових членів компанії у такому разі може бути націленою на задоволення власних інтересів замість інтересів компанії [1].

Тому важливим є своєчасне розкриття справжніх інтересів зацікавлених сторін та скерування їх у тому напрямку, який принесе компанії максимальну вигоду.

Медіація при вирішенні корпоративних конфліктів можлива за умови, якщо вона відповідає критеріям медіабельності:

- сторонами конфлікту є компанії, їх акціонери або топ-менеджери, для яких важливим є збереження партнерських відносин, репутації, вони налаштовані на діалог та подальшу співпрацю (наприклад, мають сімейний бізнес чи майбутні контракти);

- в основі суперечки лежать особисті відносини, конфлікт має емоційне забарвлення;

- головними є не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по бізнесу, можливість збереження відносин у перспективі;

- для досягнення своїх цілей сторони не використовують у ході конфлікту неправомірні засоби;

- сторони зацікавлені в конфіденційності, відсутня необхідність створення юридичних прецедентів, а також відсутня необхідність отримання судових рішень.

Наявність навіть одного з перерахованих критеріїв дозволяє говорити про можливість розгляду корпоративних конфліктів у медіації. Під час врегулювання корпоративних конфліктів медіація має також певні переваги над судовим розглядом, а саме:

- медіатор не відстоює позицію однієї зі сторін, як адвокат, а досліджує їх реальні інтереси, на основі яких і може сформуватися прийнятне для обох сторін рішення;

- процедура медіації займає значно менше часу, ніж судовий процес;

- витрати на виплату гонорару медіатора є істотно меншими, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;

- зберігається повна конфіденційність у ході розгляду справи;

- під час медіації вдається зберегти партнерські відносини, надалі сторони продовжують співпрацю у межах спільного бізнесу.

Слід зазначити, що однією з важливих переваг корпоративної медіації є розв'язання конфліктної ситуації у термін від 2-5 днів до двох тижнів залежно від складності конфлікту [6], що значно пришвидшує повноцінне відновлення робочих процесів в організації у порівнянні зі зверненням до суду.

Існують різні варіанти застосування медіації у сфері корпоративних відносин. Так, можливе створення спеціальних внутрішніх підрозділів медіації, що займаються врегулюванням внутрішніх чи зовнішніх суперечок до того, як спір буде переданий до суду. З одного боку, створення таких підрозділів дозволяє вирішувати конфлікти з урахуванням специфіки діяльності компанії, з іншого – дозволяє вирішувати за допомогою застосування технології медіації визначене коло конфліктів, тобто працювати над тими, що уже сталися і під час яких компанія вже несе втрати, чи лише попереджає їх виникнення. Створення таких підрозділів є доцільним у великих корпораціях зі штатом понад 1 тисячу осіб.

В організаціях з меншою кількістю працівників може бути введена посада корпоративного медіатора, до обов'язків якого входить впровадження медіації як способу вирішення трудових суперечок, оцінка суперечок з точки зору їх медіабельності.

Також корпоративний медіатор може вирішувати спірні ситуації між працівниками, працівниками та менеджментом, спірні ситуації між структурними підрозділами, супроводжувати структурні зміни в компанії. При цьому менеджмент компанії заздалегідь має прийняти незалежність медіатора, необхідність дотримуватися його рекомендацій. Підприємство гарантує відсутність будь-яких санкцій щодо

співробітників, які звертаються зі скаргами на роботодавця.

Внутрішнім медіатором можуть розглядатися конфлікти, пов'язані з відмовою в прийомі на роботу, зі звільненням співробітника, конфлікти, що впливають з трудових відносин та регульовані трудовим законодавством, а також конфлікти, не пов'язані з правовим регулюванням, однак впливають на ефективність виробничих процесів і якість послуг, що надаються. Це перш за все конфіденційні конфлікти на підприємствах між окремими співробітниками, групами чи відділами; підготовка і організація переговорів з партнерами, внутрішньокомандні переговори, вибір

тактики ведення переговорів; супровід структурних змін компанії, у тому числі у випадках зміни власників; організація взаємодії з філіями та представництвами компанії, у тому числі вирішення спорів між ними.

Медіатори також можуть супроводжувати збори трудового колективу, під час яких нерідко піднімаються гострі дискусійні питання, працювати з виборними профспілковими органами, комісіями по трудових спорах або в погоджувальних комісіях.

Дослідники Макаренко М.В., Гашутіна О.Е. виділяють такі моделі медіації залежно від ролі медіатора (рис. 2).



Рис. 2. Моделі медіації залежно від ролі медіатора

Джерело: [6]

З огляду на зазначене, у корпоративній медіації в залежності від рівня організаційного розвитку колективу може бути застосована кожна із вказаних моделей. Так, на рівні загальної корпоративної політики серед деяких співробітників доцільно організувати навчання основам медіації. Навичками медіативного підходу у межах моделі медіатор-рятівник можуть володіти усі співробітники компанії, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це дозволить їм підвищити професійну та емоційну компетентність. Тобто поряд з процедурою альтернативного вирішення спорів, медіація може використовуватися як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури. Формування в організації філософії ненасильницької комунікації знижує напруженість у відносинах, сприяє налагодженню діалогу

та зменшує кількість конфліктних ситуацій [7].

Американські дослідники Джон Катценбах та Дуглас Сміт у своїй праці «Командний підхід. Створення вискоелективної організації» виділяють такі моделі організації робочих відносин у залежності від рівня взаємодії та інтеграції, як робоча одиниця, корисна група, група з єдиним лідером, ефективна команда та видатна команда [8]. Відповідно, чим вищим є рівень організації колективу, тим більшою є ефективність праці. Метою робочої одиниці є виконання простих завдань, які не потребують залучення додаткових працівників. Корисна група – це зазвичай організаційні форуми чи комітети, які створюються на визначений час, досягають поставлених цілей та розформовуються. До групи з єдиним лідером входять

працівники, які чітко виконують розпорядження керівника, який одноосібно приймає усі рішення та несе відповідальність за результат роботи усієї групи.

Ефективна команда є вищим рівнем організації трудових відносин у колективі, про що свідчить активне залучення усіх членів команди до процесу прийняття та реалізації рішень, обмін досвідом, колективна відповідальність за результати роботи та високі показники ефективності діяльності. Видатна команда у своїх досягненнях здатна перевершити будь-яку команду і навіть очікувані результати. Члени таких команд щиро турбуються про благополуччя і особистий успіх одне одного, часто навіть за рамками командного життя.

Таким чином, одним із завдань корпоративного управління є створення ефективної команди (в ідеалі – видатної команди). Очевидно, що під час згуртування команда проходить стадії від групи з єдиним лідером до ефективної команди і під час цього процесу у своїй проєктній діяльності зустрічається з комунікативними суперечностями, які можуть привести до конфлікту інтересів. На стадії становлення ефективної команди може використовуватися роль медіатора як маніпулятора за умови, що медіатор має однозначне та чітке розуміння своїх дій та їх наслідків. У разі професійної організації маніпулятивного процесу медіації робочих конфліктів, на думку автора, корпоративний медіатор має змогу згуртувати членів групи, навчити їх самостійно та оперативно реагувати на найменші прояви конфлікту інтересів.

Медіатор-посередник може бути членом або лідером команди і брати участь у тих корпоративних спорах, вирішення яких потребує підтримки партнерських стосунків між сторонами. Медіатор-організатор може виступати запрошеною стороною у тих випадках, коли взаємовигідне рішення має бути прийняте якнайшвидше, а неупередженість медіатора є вирішальною умовою процедури медіації.

Коли мова йде про міжособистісні конфлікти всередині компанії, ще одна мета медіації полягає у поліпшенні психологічного клімату в колективі. Медіація як технологія ґрунтується на знаннях інструментарію і технік ефективної комунікації, що дозволяє підвищити виконуваність управлінських рішень. За умови, якщо переговори між сторонами за участю медіатора пройшли успішно, співробітники починають працювати з більшою віддачею. Крім того, беручи участь в медіації, вони навчаються ефективному стилю ведення переговорів.

Сьогодні дискусійним питанням є запровадження медіації на законодавчому рівні. За словами В.С. Балуха, відсутність відповідного законодавства «є однією з головних перепон до впровадження альтернативних способів вирішення спорів у корпоративну сферу» [9]. Так, одним із не врегульованих пунктів є питання про виконання домовленості між сторонами за результатами успішно проведеної медіації. За загальним правилом сторони виконують медіаційну угоду, виходячи з принципів добровільності та сумлінності. Наслідки її невиконання можуть бути визначені у медитативній угоді, однак відсутність профільного законодавства ускладнює процес обов'язкового виконання такої угоди.

Разом з тим, на рівні корпоративного управління можливим є створення правила, за яким у разі, якщо одна зі сторін ухиляється від виконання медіаційної угоди, до неї будуть передбачені внутрішні санкції.

Згідно з результатами досліджень закордонних науковців, запровадження в компанії системи раціонального запобігання та врегулювання конфліктів, що негативно впливають на діяльність та репутацію, – одна з найкращих практик корпоративного управління. Тому в компанії повинні функціонувати відповідні механізми вирішення внутрішніх та зовнішніх суперечок [10].

Таким чином, щоб медіація стала елементом корпоративного управління компанії, необхідно прийняти

корпоративну політику, що передбачає вирішення спорів за допомогою медіації та яка регламентується внутрішніми документами чи правилами; включати застереження про медіацію до контрактів компанії; навчати працівників навичкам медіації.

Висновки. На даний час медіація у вирішенні корпоративних конфліктів знаходиться на стадії становлення. Проте не можна не визнати перспективності медіації як форми врегулювання корпоративних конфліктів та способу захисту прав учасників корпоративних відносин. Процедура медіації актуальна, якщо сторони зацікавлені у продовженні співпраці, швидкості вирішення конфлікту та не зацікавлені у його розголошенні.

Процедура медіації під час розгляду корпоративного спору допоможе зберегти конфіденційність суті конфлікту, не ставити під загрозу репутацію компанії, а також вирішити суперечку порівняно швидко і недорого. В ході медіації зберігаються партнерські відносини між учасниками корпоративних суперечок, у подальшому сторони продовжують співпрацю в рамках корпорації. Разом з тим, у корпоративному управлінні слід розмежовувати медіацію як процедуру альтернативного вирішення спору та як загальну філософську складову корпоративної політики ненасильницької комунікації.

Пропонується приймати за основу для розробки корпоративних програм, стратегій та планів наступні дії: інтеграцію медіації в діяльність організації, профілактику внутрішніх конфліктів, створення сприятливого мікроклімату в компанії.

Основним недоліком процедури медіації є неможливість примусового виконання медіативної угоди, дотримання якої засноване на принципі добровільності. Тому рекомендовано надання медіативним угодам сили виконавчого документа.

Подальші дослідження даної проблематики можуть бути перспективними з огляду на те, що на ринку праці все частіше під час прийому

на роботу роботодавці ставлять однією з вимог до потенційних проектних менеджерів наявність навички управління конфліктами.

Грантова підтримка : Робота виконана в межах проекту “Mediation: training and society transformation”, номер проекту: 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SVHE-JP.

Література:

1. Бесарабов В. О., Пальцун І. М. Медіація як ефективний засіб вирішення корпоративних конфліктів. *Облік. Економіка. Менеджмент*. 2014. № 1. С. 88-96.
2. Долинська М. С., Ільків Н. В. Неюрисдикційні форми захисту прав та інтересів суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. д. ю. н. М.С. Долинської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 174 с.
3. Розман Ю. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення приватно-правових спорів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. № 49. С. 245-256.
4. Про запобігання корупції : Закон України від 19.04.2020 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
5. Вінник О. М. Корпоративні конфлікти та зловживання корпоративними правами в акціонерних товариствах: традиційні та інноваційні способи попередження й розв'язання. *Правовий механізм інноваційного розвитку*. 2012. №2. С. 5-12.
6. Макаренко М. В., Гашутіна О. Е. Медіація як інноваційний метод врегулювання конфліктів. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах* : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL : <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7237/1/6835p.pdf>.
7. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. С. 1-14.
8. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации : монография. Альпина Диджитал. 2013. 373 с.
9. Балух В. С. Альтернативне вирішення корпоративних спорів: німецька модель. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2013. №4. С. 154-162.
10. Рунессон Е. М., Гі М.-Л. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. 2007. 68 с.

References:

1. Besarabov, V. O. and Paltsun, I. M. (2014), “Mediation as an effective means of resolving

corporate conflicts”, *Oblik. Ekonomika. Menedzhment*, № 1, pp. 88-96.

2. Dolynska, M. S. and Ilkiv, N. V. (2020), *Neiurytskyini formy zakhystu prav ta interesiv subiektiv hospodariuvannia* [Non-jurisdictional forms of protection of the rights and interests of business entities], TOV «Halytska vydavnycha spilka», Lviv, Ukraine, 174 p.

3. Rozman, Yu. V. (2013), “Mediation as an alternative way of resolving private law disputes”, *Aktualni problemy polityky*, № 49, pp. 245-256.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “On prevention of corruption”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

5. Vinnyk, O. M. (2012), “Corporate Conflicts and Abuse of Corporate Rights in Joint Stock Companies: Traditional and Innovative Ways to Prevent and Resolve”, *Pravovyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku*, №2, pp. 5-12.

6. Makarenko, M. V. and Hashutina, O. E. (2020), “Mediation as an innovative method of conflict resolution”, *Ekonomiko-upravlinski aspekty transformatsii ta innovatsiinoho rozvytku haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system v suchasnykh umovakh* [Economic and managerial aspects of transformation and innovative development of sectoral and regional

social systems in modern conditions], *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference], retrieved from : <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7237/1/6835p.pdf>.

7. Krutii, O. M. (2019), “Mediation as a means of communication for the development of corporate culture of public administration in the context of globalization”, *Derzhavne budivnytstvo*, № 2, pp. 1-14.

8. Kattsenbah, D. and Smit, D. (2013), *Komandnyiy podhod. Sozдание vyisokoeffektivnoy organizatsii* [Team approach. Building a highly effective organization], Alpyna Dydzhyta, 373 p.

9. Balukh, V. S. (2013), “Alternative resolution of corporate disputes: the German model”, *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E.O. Didorenka*, №4, pp. 154-162.

10. Runesson, E. M. and Hi, M.-L. (2007), *Mediatsiia konfliktiv i sporiv u haluzi korporatyvnoho upravlinnia* [Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance], 68 p.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2020 р.