Віталій БЄЛАШЕВ
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
BielashevVV@krok.edu.ua



МЕДІАЦІЯ "НА БЕРЕЗІ": ЯК ЗАКЛАСТИ КОНФЛІКТОСТІЙКІСТЬ В АРХІТЕКТУРУ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА

За роки роботи в системному управлінні я бачив багато чудових та крутих компаній з мільйонними прибутками та сильними командами, які за досить короткий час раптово зникали. Причина була не в податках чи конкурентах – вони просто згоріли зсередини через затяжні сварки співвласників, які не змогли між собою вчасно домовитися.

Коли бізнес тільки створюється, юристи зазвичай дають партнерам шаблонний статут чи стандартну угоду. Але будьмо реалістами: папери описують, як ділити майно в суді, коли партнерство вже мертве. Суд не завжди може врятувати компанію – він лише фіксує поточний стан і в більшості випадків частково або повністю паралізує її роботу та в багатьох випадах веде до банкрутства.

Справжня безпека бізнесу – це організаційна конфліктостійкість (conflict capability). Це здатність Вашої компанії тримати удар і нормально працювати, навіть коли між власниками виникають гострі розбіжності поглядів. І закладається ця міцність тільки «на березі», за допомогою інструментів партнерства та медіації.

Як це працює з погляду системи?

• Сварки – це нормально: Конфлікт у бізнесі – це не помилка, а закономірний етап розвитку. Коли компанія росте, партнери в більшості випадків (адже люди усі різні за поглядами і уподобаннями) починають дивитися в різні боки: один хоче вкладати все в розвиток, інший – забрати дивіденди; один працює цілодобово, інший – відійшов від справ, але хоче отримувати стільки ж. Варіантів – безліч.

• Проектування безконфліктних систем: Замість того, щоб щоразу гасити пожежі, власники компанії мають подбати та заздалегідь спроектувати систему вирішення спорів (dispute system design). Тобто створити в компанії чіткі, безпечні правила поведінки та «запобіжники», які дозволять розв'язувати суперечки без зупинки заводів, відвантажень чи торговельних майданчиків.

• Роль медіатора: Медіатор тут – не суддя і не психолог. Це архітектор Ваших майбутніх відносин. Його завдання – допомогти партнерам відверто поговорити про свої страхи та очікування (про які зазвичай бояться сказати вголос) і перетворити їх на залізні правила гри

Які існують практичні інструменти «на березі»?

• Партнерська угода: Головний результат такої роботи – Партнерська угода, або «Конституція бізнесу». Вона жива. На відміну від сухого юридичного договору, вона фіксує не лише сухі цифри, а й реальні людські та управлінські смисли.

• 5 головних тем, які треба обговорити партнерам / власникам з медіатором:

1. Спільне бачення та межі дозволеного: Куди ми ведемо компанію і що для кожного з нас є абсолютно неприпустимим?

2. Розділення ролей (Власник чи Керівник): Наявність частки в бізнесі не дає автоматичного права керувати операційними процесами чи голосувати за кожну дрібницю. Якщо партнер не справляється як директор – компанія повинна мати право його звільнити як найманого працівника, зберігши його право на отримання прибутку як акціонера.

3. Внески та час: Хто скільки часу, зв'язків та зусиль віддає бізнесу і як ми це оцінюємо?

4. Прийняття рішень: Які питання мы вирішуємо лише разом, а де достатньо голосу більшості?

5. Вихід із глухого кута (deadlock): Що ми робимо, якщо голоси розділилися 50 на 50 і ми застрягли? В угоду закладається обов'язкове правило: перед тим як бігти до суду чи закривати фірму, ми йдемо до медіатора.

Висновки. Три кроки до стійкості: Як це впровадити? 1. Проводимо партнерську сесію з нейтральним медіатором, щоб почути один одного. 2. Записуємо все в Партнерську угоду. 3. Передаємо юристам, які «зашивають» ці живі домовленості в індивідуальний Статут компанії або окремий договір між партнерами. • Регулярний технічний огляд: Світ змінюється, і наші цілі теж. Домовленості треба переглядати та оновлювати бодай раз на рік, щоб система не застаріла.

Домовитися «на березі» коштує кілька днів Вашого часу та залучення спеціаліста. Ціна неврегульованого конфлікту потім – це втрачений бізнес, ворожнеча та роки судової тяганини. Інвестуйте в стійкість компанії зараз, поки це нічого Вам не коштує.

Дарія ЛІ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
LiDD@krok.edu.ua

ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ З ДЕРЖАВОЮ

Взаємодія бізнесу з органами державної влади та місцевого самоврядування є невід’ємною складовою реалізації господарської діяльності. Вона охоплює широкий спектр правовідносин, зокрема у сфері оренди комунального майна, ліцензування, податкового адміністрування, регуляторних процедур та участі у програмах державної підтримки.

Водночас у практиці публічного управління нерідко виникають колізії та процедурні бар’єри, які призводять до фактичного блокування реалізації прав суб’єктів господарювання без формального порушення закону. У таких умовах переговори та медіація можуть виступати ефективними інструментами зниження конфліктності, забезпечення оперативності прийняття рішень та покращення комунікації між сторонами.

Відповідно до статті 19 Конституції України, органи державної влади та місцевого самоврядування зобов’язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначений законом. (Конституція України, ст. 19)