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)

Це забезпечує принцип законності, однак водночас формує жорстко формалізовану систему управління, яка обмежує можливість гнучкого реагування на індивідуальні обставини.

Діяльність органів місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає порядок роботи рад, виконавчих органів та постійних комісій. (ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»)

Додатково спеціальний статус столиці врегульовано Законом України «Про столицю України – місто-герой Київ», який визначає особливості організації влади у місті Києві.

Регламент Київської міської ради встановлює внутрішні процедурні правила, зокрема порядок скликання сесій, формування порядку денного, кворум та процедуру голосування. І це не вичерпний перелік.

Наприклад у практиці у діяльності Київської міської ради можуть виникати ситуації, коли ухвалення рішень щодо розпорядження комунальним майном блокується через відсутність кворуму, несвоєчасне скликання засідань або неможливість забезпечення колегіального голосування.

У таких випадках суб’єкти господарювання, зокрема орендарі комунального майна, опиняються у стані правової невизначеності щодо продовження договорів оренди. Це створює ризики для безперервності господарської діяльності та інвестиційної стабільності.

Фактично виникає ситуація, коли права суб’єктів господарювання не порушені формально, однак їх реалізація стає неможливою через процедурні обставини.

Судовий захист у таких випадках має обмежений характер, оскільки суди не наділені повноваженнями втручатися у внутрішню організацію роботи представницьких органів місцевого самоврядування або зобов’язувати депутатів брати участь у голосуванні чи забезпечувати кворум.

Таким чином, навіть у разі звернення до суду, правовий результат часто зводиться до констатації процедурних обмежень без фактичного відновлення порушеного інтересу.

Відповідно до Закону України «Про медіацію», медіація є добровільною, конфіденційною та позасудовою процедурою врегулювання спору за участю нейтрального посередника. (ЗУ «Про медіацію», 2021)

Наукові дослідження (Мельничук О. Ф., Маркова О. О., Ковальська Н. М. та ін.) підтверджують, що медіація є перспективним інструментом у публічно-правових відносинах, особливо в умовах адміністративної зарегульованості та конфлікту інтересів між державою і бізнесом.

Медіація дозволяє: забезпечити прямий діалог між сторонами; виявити фактичні причини блокування рішень; знайти альтернативні правомірні варіанти вирішення ситуації; зменшити ризики судових спорів; підвищити ефективність управлінських рішень; знизити конфліктність; формувати довіру між державою та бізнесом, адже бізнес орієнтований на економічний результат, безперервність діяльності та передбачуваність. Органи державної влади діють у межах процедурної логіки, де пріоритетом є дотримання формальних вимог і регламентів. Ця різниця створює системну напругу навіть за наявності спільного інтересу сторін (наприклад, продовження оренди та збереження надходжень до бюджету).

Отже, Конституція України та законодавство про місцеве самоврядування формують жорстко регламентовану систему управління. У практиці це може призводити до блокування рішень через процедурні фактори (кворум, скликання засідань). Судовий механізм не завжди здатен забезпечити фактичне вирішення таких ситуацій. Закон України «Про медіацію»

створює правову основу альтернативного врегулювання спорів. Медіація є ефективним інструментом подолання системних бар'єрів у взаємодії бізнесу та держави.

Тому, медіація та переговори здатні трансформувати взаємодію між бізнесом і державою з формально-адміністративної у партнерську модель. Це дозволяє зменшити рівень конфліктності, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити баланс між дотриманням законності і реальними потребами економічних суб'єктів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій та покращенню інвестиційного клімату

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (№ 254к/96-ВР). *Верховна Рада України*. (1996, 28 червня).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (№ 280/97-ВР). *Верховна Рада України.* (1997, 21 травня).
3. Про столицю України – місто-герой Київ: Закон України (№ 401-XIV). *Верховна Рада України.* (1999, 15 січня).
4. Про медіацію: Закон України (№ 1875-IX). *Верховна Рада України*. (2021, 16 листопада).
5. Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2024). Управлінський конфлікт і медіація як засіб його вирішення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 3(90), 352–358. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.44 Журнали КНТУ Херсон
6. Маркова, О. О. (2022). Запровадження медіації в адміністративну процедуру: трансформація відносин. *Південноукраїнський правничий часопис*, 4(2), 202–206. https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.31 KhNUIAIR
7. Мельничук, О., & Саліхов, О. (2022). Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2, 5–10. Сторінка статті ВСПУ
8. Шелевер, Н. В. (2026). Медіація як інструмент захисту прав людини від неправомірних діянь суб'єктів владних повноважень. *Прикарпатський юридичний вісник,* 2(67), 188–191. https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2026.35

Еліна НЕЖЕЛЬСЬКА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
NezhelskaEO@krok.edu.ua

РОЛЬ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОДОЛАННІ БАР'ЄРІВ МІЖПОКОЛІННОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне робоче середовище – це унікальний простір перетину різних епох. В умовах розвитку цінування людини як важливого елементу корпорації та загального розвитку корпоративного світу існують різноманітні виклики в організації робочого процесу для найкращого економічного розвитку галузей. Трансформація щодо ефективної міжпоколінної комунікації в робочому просторі зараз є необхідною, оскільки станом на зараз, відповідно до