

влади всіх рівнів до злагоджених дій щодо досягнення бажаного рівня розвитку економіки за можливості формування альтернативних конкурентних моделей розвитку територій та наявності унікальної системи відносин між державними органами влади і органами місцевого самоврядування за вертикаллю та горизонталлю. При цьому розвиток регіонів можливий як за допомогою стратегії вирішення конфліктів і пошуку компромісів, так і за допомогою дії руйнівних конкурентних стратегій на місцевому рівні.

1. Macrofederalism and local finance: ed. by A. Shah, Washington, 2008. 362 s.
2. Срождинова З. Х. Межбюджетные отношения : учеб. пособ. Ташкент : InfoCOM.UZ, 2010. 140 с.
3. Shah A. Rethinking Fiscal Federalism. Federations. 2007. № 6 (1). S. 9 – 25.

Надія ФІСУНЕНКО

доцент кафедри аналітичної
економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ,
кандидат економічних наук

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Організаційна робота всередині колективу не роздільна від діяльності по підготовці, прийняттю та реалізації управлінських рішень. Навпаки, одне рішення впливає на інше, перше є передумовою другого. Тому конфлікти в організаційних відносинах пов'язаних безпосередньо з управлінськими рішеннями є повсякденним життям. Проте діяльність з реалізації управлінських рішень специфічна, тому дані конфлікти вимагають особливого дослідження. Гострі конфліктні ситуації, що виникають в процесі прийняття рішень, а також в ході їх реалізації, обумовлені діалектикою цілей і засобів, а також цілей і результатів.

Мета і реалізація управлінського рішення вимагає налагодженої систематичності інформації, що забезпечує прямий і зворотній зв'язок між статусними ланками організації, між її членами, керівниками і підлеглими. Неповнота, суперечливість інформаційних потоків, а тим більше відсутність потрібної інформації для виконавців, продукують велику кількість варіантів розуміння або нерозуміння розв'язуваних проблем, чуток, інтерпретацій фактів, аргументів на користь того чи іншого суб'єкту, мотивації дій керівництва і виконавців. Тільки вчасна і точна інформація дозволить будь-якій ланці організації сформулювати своє місце і роль в розробці рішення і звільнить від надуманих конфліктів з іншими ланками.

Відкрита (по можливості) інформація про хід підготовки і прийняття рішення дасть можливість краще зрозуміти цілісність цього процесу. Як наголошують практики, в повній мірі, зробити це неможливо – рішення, особливо великі, зумовлюються великою кількістю факторів, що включають об'єктивні тлумачення інтересів суспільства, об'єктивне розуміння інформації: неоднозначність гри різних груп тиску, прагненням людини, яка приймає рішення, забезпечити собі умовну перевагу, бажанням досягти перемоги над партнером силою ідеї, фізичним станом, або, навпаки, схильністю відповідальної особи до сумнівів, натиском з боку його оточення.

Сам аналіз процесу і методів прийняття рішень, документів і аргументів «за» і «проти» представляє найважливіший елемент інформації для членів організації і громадськості, що знімає неконструктивні конфлікти або сприяє їх перетворенню в конструктивні [25, с. 43].

Як стверджують в свої дослідженнях науковці Insam A., Lichtenauer B., Poirier A. C., Sochart C. «конфліктність або безконфліктність, характер і гострота конфліктності, узгодженість або її відсутність в разі виникнення конфліктних ситуацій при прийнятті та реалізації рішень у величезній мірі залежить від якостей лідера, відповідального за цей найважливіший процес. Адже мова йде про вибір і реалізації такого проекту дій, який би забезпечив єдність колективу, позитивну кооперацію в процесі досягнення очікуваного загального результату. Мистецтво керівництва включає здатність приймати рішення

швидко і професійно, користуватися владою переконливо і в прийнятних для всіх формах. У життєдіяльності організації постійно виникають і долаються численні одномоментні зіткнення в спілкуванні людей. Зрозуміло, не всі з них підпадають під визначення «конфлікт» і вимагають відповідної реакції з боку керівництва. Наявність конфлікту оцінюється по властивим для конфліктної ситуації проявам, властивим йому ознакам» [79].

Типовим конфліктом, пов'язаним з необхідними змінами, а значить і ситуацією незгоди, є конфлікт між консерваторами і новаторами. Він закономірний, бо нове ініціюється завжди окремими членами організації, чи лідером чи рядовими членами. Первинна форма прояву такого конфлікту – незгода з застарілими елементами в структурі чи діяльності організації. Спочатку момент незгоди фіксується в приватних дискусіях окремих осіб; потім це стає позицією ряду індивідів, які об'єднуються в групу. Предмет незгоди розширюється, включаючи в себе дії більшості колективу, який підтримує старе і пов'язані з ним форми організації управлінських відносин. Незгода переростає в протистояння новаторів з консерваторами; ймовірність того чи іншого результату залежить від здатності організації, її керівництва до конструктивних дій у відповідності зі сформованою ситуацією [80].

Поглиблення незгоди породжує напруженість в колективі організації – форму прояву більш високого етапу виникаючого конфлікту. Напруженість як момент дезорганізації, пов'язана з необхідними змінами, виступає в позитивному і негативному відображенні. Позитивний аспект виявляє себе, зокрема, в незадоволеності станом справ в організації, заведеним порядком, стилем керівництва, гострій критиці методів і результатів діяльності організації в цілому або її окремих підрозділів, що виражають усвідомлення необхідності відновлення діяльності організації і одночасно неможливості це зробити при даному її стані.

В своїх дослідженнях М. Цюрупа наголошує, що «напруженість конфліктів стимулює перехід до реорганізації цільової групи з урахуванням нової ситуації і може бути охарактеризована як конструктивна. Негативна форма напруженості виявляється в великій кількості обличь, включаючи в кінцевому рахунку девальвацію норм і цінностей, на яких будується дана організація, її дезінтеграцію і формування дисфункціонального, кризового стану. Негативна напруженість підриває устрій управлінської влади, її авторитет; діяльність менеджерів втрачає цілеспрямованість; дезорганізація не зникає, а поглиблюється. На перший план виходить не конструктивна мотиваційна поведінка керівництва і колективу, а прагнення як-небудь вижити, зберегтися в ім'я своїх приватних інтересів. Кінцевий підсумок негативної напруженості – агонія організації» [67, с. 273].

Конфронтація членів організації – невід'ємний елемент напруженості на високому рівні її розвитку і форма прояву внутрішнього конфлікту. Вона набуває різноманітні види, в тому числі – жорсткої конкуренції на ґрунті кар'єрних прагнень службовців, дискусій, націлених на розгром опозиційних поглядів і їх носіїв, боротьби за вплив на центр адміністративної влади і за певні привілеї. В конфронтаційній поведінці використовуються різноманітні засоби і методи, доступні менеджерам: від організації групових протестів до цькування «йдуть не в ногу» з усіма, від конструктивних виступів і практичних дій до чвар і підсиджування одних іншими, до покарань і звільнень конфліктантів [80].

Найбільшу небезпеку для позитивної діяльності організації представляє конфронтація, яка веде до розколу організації, що пов'язано з кристалізацією приватних інтересів і підміною ними загальних. В умовах напруженості і конфронтації позитивні форми конфліктного поведінки можуть переходити в негативні. На перший план виходить практика застосування негативних санкцій; наростає протилежність формальних і неформальних відносин, у структуру нормальних ділових, службових відносин проникає підозрілість, взаємне нерозуміння; порушується ділове спілкування. Більшою мірою подібні явища множаться в конфліктних ситуаціях, що виникають з причин виключно суб'єктивного порядку.

Професійні медіатори визнають, що медіація як метод роботи з організаційними конфліктами часто не знаходить очікуваної підтримки, а навпаки зустрічає опір в організаціях. Джерела опору, це психологічні та організаційні бар'єри при використанні медіації в організаціях. Опір з боку роботодавців викликаний тим, що вони, перш за все, очікують завершення конфлікту для зменшення грошових витрат, тоді як серйозна

медіація передбачає обговорення чинників що викликають конфлікт. Керівнику складно зрозуміти, що таке обговорення здатне принести відчутну вигоду в майбутньому.

Існують також організаційні бар'єри, які полягають в тому, що медіація порушує сформований баланс влади, тобто відносини статусу між керівником і працівником, норми організаційної культури, усталені організаційні конфігурації конфлікту [54].

На думку Е. Рунессон, все вищевикладене пояснює, чому роботодавці в порівнянні з медіацією більш пріоритетним методом вважають самостійне неформальне обговорення конфліктного інциденту, як тільки він стався. Навіть ті роботодавці, які коли-небудь мали досвід використання медіації, вважають за краще спиратися при роботі з конфліктом на інші форми роботи: багато хто з них використовують для роботи з конфліктними ситуаціями підготовлених HR менеджерів; а решта тренують лінійних менеджерів для роботи з конфліктами [54].

Підсумовуючи вище викладене, можна сказати що, медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає врегулювати конфлікт, сприяючи створенню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор в свою чергу полегшує процес спілкування між сторонами, розуміючи позиції і інтереси сторін, фокусує сторони на їх інтересах і шукає продуктивне вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до свого власного рішення своїми силами, застосовуючи різні техніки.

Таким чином, щоб медіація стала дієвим і ефективним елементом корпоративного управління компанії, необхідно: прийняти політику, що передбачає оцінку кожного спору на предмет його медіабельності, вимагати від менеджерів докладати максимальних зусиль для вирішення спорів за допомогою переговорів або медіації, без продовження можливої подачі позову в суд; включити застереження про медіацію у всі контракти, а саме – передбачити, що перш ніж звертатися до суду, учасники спору повинні спробувати вирішити конфлікт за допомогою медіації; регулярно навчати співробітників навичкам медіації або проведення переговорів на основі інтересів, а не позицій.

Владислава УЧУСКІНА

курсант факультету підготовки фахівців
для підрозділів стратегічних розслідувань
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

Науковий керівник:

д-р юрид. наук, проф. **Р. В. Миронок**
професор кафедри адміністративного права,
процесу та адміністративної діяльності
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДІАЦІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Сучасний етап у суспільному розвитку характеризується ускладненням суспільних відносин, що тягне збільшення правових суперечок, у яких беруть участь громадяни та юридичних осіб. Традиційне дозвольне вирішення спорів призводить до значних втрат сторонами сил, часу та коштів, а підсумкове судове рішення, як правило, не влаштовує мінімум одну зі сторін спору, що зумовлює труднощі під час її виконання. Наявні проблеми вимагають нові правові можливості для вирішення спорів. У цьому найбільш цінним виходом є процедура примирення сторін чи процедура медіації.

Термін «медіація» походить від латинського прикметника «medius» – займає середину між двома поглядами або сторонами, що пропонує середній шлях, що тримається нейтрально, об'єктивно. Концепція медіації пропонує, що сторони конфлікту звертаються за сприянням у вирішенні спору до допомоги нейтрального медіатора, який з використанням мирних процедур та спеціально адаптованих технік допомагає