

Лекция 10. Методы и технологии урегулирования экономических конфликтов.

«Любая система разрушается изнутри неуправляемыми конфликтами.»

«Мудрый человек всегда найдёт способ, чтобы не начать войну.»

Ямамото И.



- Процедура анализа урегулирования или разрешения экономического конфликта схожа с аналогичными процедурами других видов конфликтов, хотя экономический конфликт характеризуется большей сложностью и уникальностью анализа.
- Ценностный фактор (ценность объекта для конфликтующих сторон) играет очень важную роль. Чем выше цена объекта конфликта, тем дольше и напряженнее конфликт, и, соответственно, меньше вероятность переговоров.

При анализе конфликтной ситуации между экономическими агентами важным является определение следующих составляющих:

- характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, устремления и цели, психологические, интеллектуальные и экономические ресурсы для ведения или разрешения конфликта);
- предыстория их взаимоотношений. Сюда включаются отношения друг к другу, взаимные стереотипы и ожидания, включая представление оппонентов о них самих;
- источник конфликта, его границы, жесткость, мотивационная ценность, определение, периодичность;
- среда, в которой возник конфликт (различные институты, учреждения и ограничители);
- заинтересованные стороны, их отношения к конфликтующим сторонам и друг к другу, их заинтересованность в тех или иных результатах конфликта;
- применяемая сторонами конфликта стратегия и тактика, оценка преимуществ, недостатков, субъективных возможностей сторон, способность одной из сторон оказывать влияние на другую в аспекте легитимности и соотношение использования позитивных и негативных стимулов, таких как обещания и поощрения, открытость и надежность связи, обмен информацией, уровень доверия, типы мотивов;
- результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон, выгоды или потери, связанные с непосредственным предметом конфликта и участием в нем, долгосрочные перспективы взаимоотношений между участниками конфликта, репутация участников в ходе конфликта у заинтересованных сторон.

Под разрешением экономического конфликта подразумевается

- удовлетворение основных человеческих и общественных потребностей сторон в материальных или финансовых средствах при столкновении интересов.
- С правовой точки зрения под разрешением экономического конфликта понимается восстановление прав конфликтующих сторон на тот или иной объект конфликта.
- При разрешении изначально необходимо разделить экономические конфликты на категории и далее выявить основные противоречия, приведшие к конфликту и нагнетающие его.

!

- Разрешение конфликта требует предварительного экономического анализа, требующего выявления экономической и социальной сторон конфликта.

Традиционно стратегия урегулирования конфликта предполагает два варианта:

- разрешение конфликта самими участниками;
- вмешательство третьей стороны.

Конфликт может быть разрешен на разных стадиях. В одних случаях его развитие можно приостановить на ранних стадиях, когда потери сторон незначительны. В иных случаях конфликт разрешается уже тогда, когда причинен непоправимый ущерб.

Довольно распространенным является второй вариант разрешения конфликтов — вмешательство тех или иных сил, которые могут воздействовать на конфликтную ситуацию, на обстоятельства, поддерживающие конфликт, на его участников.

Одно из важнейших правил успешного урегулирования конфликтов — не противопоставление, а поиски решения, отвечающего интересам обеих сторон.

Самый эффективный путь разрешения конфликта — это устранение противоречий, обусловивших его.

В данном случае возможны следующие решения:

- устранение объекта конфликта,
- раздел объекта между сторонами конфликта,
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта,
- компенсация одной из сторон передачи объекта другой стороне,
- разведение конфликтующих сторон,
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

Можно выделить два основных способа разрешения экономического конфликта, к которым прибегают стороны для достижения своих целей в конфликтном процессе:

- насильственный способ разрешения конфликта. Поводом для разрешения конфликта насильственным способом служит убеждение одной из сторон в своем превосходстве над оппонентом. Сюда мы также относим обращение к властным структурам, готовым действовать в пользу одной из конфликтующих сторон.
- переговорный способ разрешения. Разные авторы по-разному определяют переговорный процесс. Например, Д. Пруитт считает, что переговоры — это дискуссия между двумя или более сторонами в целях преодоления несовместимости целей. Дракмен же считает, что переговоры представляют собой реактивный процесс, в котором каждая уступка переговаривающейся стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны.

Переговорное взаимодействие.

Для переговорного типа взаимодействия характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы.

Процесс переговоров может начаться, если стороны помимо противоречащих интересов имеют и значимые общие интересы, считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы. Весьма позитивную роль играют посредники, умеющие хотя бы примирить противоборствующие стороны.



С экономической точки зрения переговоры являются наиболее эффективным методом разрешения конфликта. Тем не менее, существует много причин, из-за которых стороны могут отказаться от переговоров:

- согласие на переговоры стороны могут воспринять как проявление слабости или признак провала;
- стороны настолько негативно относятся друг другу, что соглашение относительно сотрудничества представляется невозможным;
- одна из сторон считает, что может победить без переговоров;
- процесс переговоров неизвестен и кажется слишком рискованным;
- встречи приведут к распространению информации о конфликтах.

Для эффективного разрешения конфликта важно правильно выбрать стратегию поведения. Можно выделить несколько стратегий поведения в конфликте:

- соперничество, или стремление любыми средствами реализовать свои требования;
- уход, или игнорирование наличия конфликта;
- компромисс, или ситуация взаимных уступок, когда у обеих сторон равные права и взаимоисключающие интересы;
- сотрудничество, или поиск взаимовыгодных вариантов развития событий.

Выбор того или иного способа поведения зависит от ситуации и индивидуальных особенностей участников конфликта. В условиях российской экономики сложность возникновения и разрешения конфликта сопряжена с трудностями, связанными с переходными процессами в народном хозяйстве.

Трудности, возникающие при разрешении конфликта:

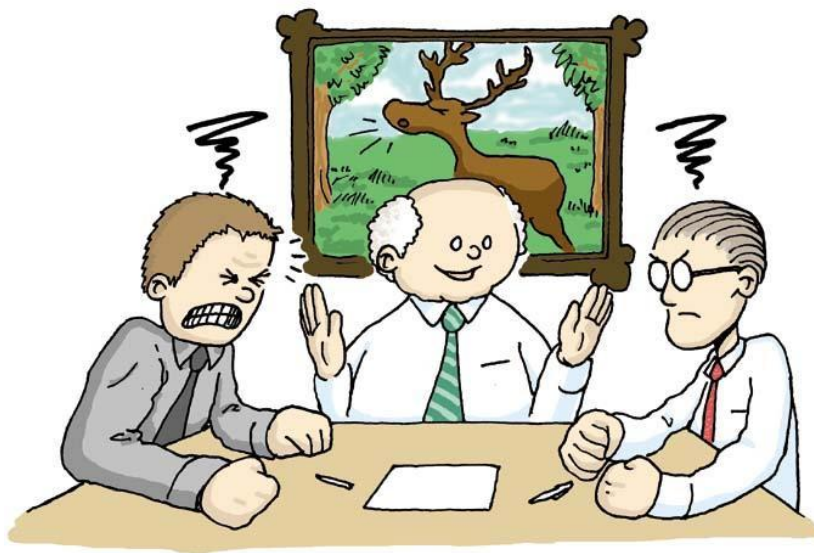
- размытые границы собственности;
- противоречия в законодательстве;
- кризисное состояние российской экономики;
- низкий уровень доходов;
- отсутствие органов для разрешения различных категорий конфликтов в разных сферах экономики;
- отсутствие зарубежного опыта (большинство конфликтов свойственны только России и странам СНГ).



- Практически каждый конфликт может завершиться той или иной юридической процедурой, получить правовое оформление. Это объясняется тем, что субъекты конфликта обладают равными правами, а сам конфликт может иметь юридические последствия. В любом юридическом конфликте участвует третья сторона — суд, который разбирает спор и принимает решение. Кроме суда правоохранительные функции могут выполнять и другие государственные и негосударственные органы: директора предприятий и учреждений, арбитраж, различного рода комиссии. Существует точка зрения, согласно которой третья сторона если сразу не участвует в конфликте, то, во всяком случае, почти всегда вырисовывается на горизонте.
- Уровень юридического разрешения конфликта зависит от масштаба самого конфликта и статуса сторон, участвующих в нем. При разрешении экономических конфликтов обычно применяются судебные и арбитражные средства.

Метод анализа экономических конфликтов, состоящий из двух частей:

- объективный экономический анализ;
- субъективный социальный анализ.



Указанный анализ экономических конфликтов осуществляется с применением технологии, в следующей последовательности:

- **Нормирование** — определение нормативной модели объекта экономического конфликта, представляющей собой совокупность нормативных экономических показателей. Можно считать, что в анализе экономических конфликтов может быть использована только такая нормативная модель, у которой все показатели имеют количественные измерители.
- **Моделирование** — сбор данных о фактическом состоянии социального объекта. Результатом этой процедуры является дескриптивная модель объекта. **Дескриптивная модель [description model]** — модель, предназначенная для описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов, в отличие от нормативных моделей, предназначенных для нахождения желательного (например, оптимального) состояния объекта.
- **Контроль и собственно анализ.** Содержание контроля состоит в сравнении нормы и факта и выявлении величины возможного отклонения. Величина отклонения может служить измерителем напряженности конфликта. Суть анализа - в определении причин, порождающих эти отклонения.
- **Выявление отклонений.** Если по каким-либо показателям фактическое значение отличается от нормативного в худшую сторону, то в рамках экономического анализа определяются причины, вызывающие отклонения, а также конкретные виновники их возникновения. Тогда на следующей фазе экономического анализа — регулировании — должны быть выработаны управляющие воздействия, направленные на устранение как самих отклонений, так и их причин. В этом случае регулирование является, по существу, ренормированием.
- **Социальный анализ.** Если же по некоторым показателям фактические значения лучше или равны нормативным, то в этом случае используются процедуры социального анализа (опрос, фокус-группа и др.) с целью выявления степени удовлетворенности достигнутым уровнем развития объекта конфликта. Вполне возможно, что в результате опроса могут быть подвергнуты сомнению как достоверность фактических данных, так и соответствие нормативных показателей реальным потребностям.

В последнее время методом, предлагающим эффективное разрешение экономических конфликтов, выступает медиация.

- **Медиация** — это метод примирения, основанный на том, что независимая и нейтральная третья сторона — медиатор помогает конфликтующим сторонам в сжатые сроки совместными усилиями и с учетом взаимных интересов прийти к решению, желательному или, по меньшей мере, приемлемому для каждой из них.
- Медиация — это метод урегулирования конфликтов, который при правильном использовании может помочь эффективно и навсегда урегулировать экономический конфликт.
-



- Основной причиной выбора медиации является экономически целесообразное и быстрое разрешение конфликта. Для выбора метода медиации в первую очередь необходимо решить, является ли медиация разумным способом разрешения конфликта.
- Специалисты, способствующие принятию подобного решения, называются **инициаторами**. В качестве инициаторов выступают деловые консультанты, сотрудники общественных и частных организаций, профессиональные независимые арбитры.

При инициировании медиации необходимо решить следующие вопросы:

- констатация существования конфликта;
- предоставление возможности выбора между различными методами регулирования конфликта;
- предоставление информации о свойствах и последствиях каждого из них, в том числе и медиации;
- готовность сторон вести переговоры;
- оценка пространства для переговоров или возможность маневрировать;
- определение уровня эскалации;
- ответы на вопросы;
- преодоление сопротивления;
- обсуждение ролей консультантов, адвокатов и советников сторон;
- определение наиболее подходящего метода разрешения конфликта, логическое обоснование выбора;
- если самым подходящим методом выбрана медиация — выбор медиатора;
- подготовка беседы с участниками.

Медиатором может выступать кто угодно, однако существуют группы людей, которые вследствие своего статуса относятся к официальным медиаторов:

- межгосударственные организации (ООН);
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура);
- государственные специализированные комиссии (например, по урегулированию конфликтов);
- представители правоохранительных органов (участковый инспектор в бытовых конфликтах);
- руководители относительно своих подчиненных;
- общественные организации (профсоюзы);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

Инструменты предупреждения и разрешения международных экономических конфликтов.

- Практика урегулирования международных экономических конфликтов неразрывно связана с развитием и усложнением международных экономических отношений.
- Современная мировая экономика характеризуется взаимосвязанностью и взаимозависимостью национальных экономик. Поиск дешевых природных и материальных ресурсов, привлечение квалифицированной дешевой рабочей силы, экспансия на зарубежные рынки толкают многие страны к применению недобросовестных инструментов приобретения преимуществ в экономических отношениях. Поиск подобных преимуществ, а также оборонительные действия стран приводят к конфликтам различной степени напряженности. Об этом свидетельствует динамика роста числа экономических конфликтов во всем мире.
- Причем на данном уровне развития мирового хозяйства экономические конфликты тесно связаны с внешней политикой государств и применением насилия.

Различные инструменты предупреждения и разрешения международных экономических конфликтов могут быть применены в четырех сферах:

- национальное законодательство;
- международные соглашения, двусторонние или многосторонние, основополагающие правила и стандарты, регулирующие сферу международной торговли и платежей;
- международные организации, имеющие право принятия решений, регулирования и убеждения;
- судебное разрешение конфликтов.

Национальное законодательство.

- В сфере национального законодательства регулированию подвергаются национальная валюта, система иностранных платежей, экспортно-импортные операции по перемещению товаров.
- Несмотря на самостоятельность принимаемых решений, в практике встречается очень мало случаев, когда государство принимает решение абсолютно свободно и без иностранного или международного давления. Это связано с тем, что некоторые звенья цепи контролируются международным законодательством (курсы валют, система, плавающих курсов и т. д.). Также противоречия могут возникать вследствие экспансии иностранных конвертируемых валют, тем самым повышая зависимость национальной экономики и ущемляя позиции национальной валюты.

Уровень международных соглашений.

- В сфере торговли часто возникает ситуация, когда компания, функционирующая на международном рынке, может быть наделена со стороны государства пребывания особыми привилегиями. В этом случае данный статус может быть расценен как пример недобросовестной конкуренции и подлежит регулированию со стороны международного законодательства. Противодействие подобной практике предусмотрено в статье XVII Устава Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ).
- Другие нетарифные меры включают в себя систему государственных закупок, установление компенсационных пошлин, администрирование импортных поставок, ценовые интервенции (установление минимального уровня цен), кредитные ограничения, дополнительные налоги на импорт, установление импортных депозитов (способ ограничения импорта путем установления обязательного предварительного депозита).
- Практика заключения международных соглашений имеет давнюю историю. Посредством заключения двусторонних и многосторонних соглашений было положено начало распространению в международных отношениях режима наибольшего благоприятствования. Начало подобной практике было положено еще 1713 г., когда были подписаны соответствующие соглашения между Англией и Францией на мирном конгрессе в Утрехте. Это было время применения ограничительных мер или преференций. Примером преференций является Навигационный акт (1651-1660 гг.), который разрешал только английским судам транспортировать грузы из колоний.
- Настоящим прорывом в предупреждении и снижении числа международных экономических конфликтов можно назвать создание ГАТТ, а в последующем ВТО. Принципы ГАТТ (ВТО) базируются на коллективном соблюдении Основного соглашения всеми странами-участницами. ГАТТ (ВТО) предоставляет странам-участницам систему правил и стандартов для ведения международной торговли и представляет собой площадку для ведения переговоров и примирительных процедур.

Всемирная торговая организация

- — Международная организация, созданная 1 января 1995 года с целью либерализации международной торговли и регулирования торгово-политических отношений государств-членов. ВТО образована на основе [Генерального соглашения по тарифам и торговле](#) (ГАТТ), заключенного в 1947 году и на протяжении почти 50 лет фактически выполнявшего функции международной организации, но не являвшегося, тем не менее, международной организацией в юридическом смысле.
- ВТО отвечает за разработку и внедрение новых торговых соглашений, а также следит за соблюдением членами организации всех соглашений, подписанных большинством стран мира и ратифицированных их парламентами

Членство в ВТО

- В ВТО 162 участника, в том числе: 158 международно признанных государств-членов ООН, частично признанный [Тайвань](#), 2 зависимые территории ([Гонконг](#) и [Макао](#)) и [Европейский союз](#). Для вступления в ВТО государство должно подать меморандум, посредством которого ВТО рассматривает торговую и экономическую политику касающейся организации.

Постсоветские страны и ВТО

- Постсоветские страны таким образом присоединялись к ВТО:
- [Киргизия](#), 20 декабря 1998 (133-й член ВТО).
- [Латвия](#), 10 февраля 1999 (134-й член ВТО).
- [Эстония](#), 13 ноября 1999 (135-й член ВТО).
- [Грузия](#), 14 июня 2000 (137-й член ВТО).
- [Литва](#), 31 мая 2001 (141-й член ВТО).
- [Молдавия](#), 26 июля 2001 (142-й член ВТО).
- [Армения](#), 5 февраля 2003 (145-й член ВТО).
- [Украина](#), 16 мая 2008 (152-й член ВТО).
- [Россия](#), 22 августа 2012 (156-й член ВТО)
- [Таджикистан](#), 2 марта 2013 (159-й член ВТО).
- [Казахстан](#), 27 июля 2015 (162-й член ВТО).

Уровень судебного урегулирования.

При возникновении конфликтов и при исчерпании консультационных и примирительных методов урегулирования разрешение конфликтов переходит в юридическую плоскость. В этом случае разрешение конфликтов делегируется специализированным подразделениям международных организаций. Таковыми организациями по разрешению международных экономических конфликтов выступают:

1. Комитет по товарным проблемам ООН по продовольствию и сельскому хозяйству.
2. Конференция ООН по торговле и развитию.
3. Банк международных расчетов (Базель, Швейцария). Экономические конфликты в сфере финансов разрешаются на регулярных встречах центральных банков под эгидой вышеназванной организации.
4. Всемирная торговая организация.
5. Примирение может быть первой ступенью в переговорах сторон в Международном центре по урегулированию инвестиционных споров (находится в Вашингтоне, США, и входит в группу Всемирного банка, являясь специализированным учреждением ООН). Дальнейшее примирение может быть продолжено в Организации экономического развития и сотрудничества (ОЭСР, расположена в Париже, Франция), особенно третьей рабочей группой или правлением Международного валютного фонда. Развитие событий может перевести разрешение экономического конфликта на уровень специально созданных межгосударственных экономических организаций.
6. Международный суд ООН в Гааге.
7. Европейский суд (высшая инстанция суда Европейского Союза) в Люксембурге.



- Современный этап развития международных отношений характеризуется обострением противоречий в борьбе за природные ресурсы между развитыми и развивающимися странами. Появление блока быстроразвивающихся стран (страны БРИКС - ([англ.](#) *BRICS* — сокращение от **B**razil, **R**ussia, **I**ndia, **C**hina, **S**outh Africa)) значительно обострило борьбу за возобновляемые и невозобновляемые источники энергии и сырьевые ресурсы, значительно уменьшив запасы некоторых из них (например, редкоземельных металлов).
- В данной ситуации в рамках доктрины сырьевой безопасности многие развитые страны готовы ввязаться в конфликты высокой степени напряженности. Для них сырьевая подпитка означает не только снабжение отраслей, но и возможность создания новых и сохранения существующих рабочих мест в экономике, соответственно, низкого уровня безработицы.

