

**Раздел 4. МАРКЕТИНГ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

УДК 334.316.7.34

**МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ***Алтужьева Наталья Валерьевна (altujeva.natalya@mail.ru)**ФГБУН «Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук»***Данное исследование выполнено в рамках госзадания ИСЭИ УНЦ РАН «Формирование и реализация стратегических приоритетов территориальных социально-экономических систем в условиях глобальных вызовов» (№ гос. регистрации АААА-А17-117021310211-8)»**

В настоящее время проблема конфликтов и споров между предпринимателями возрастает, что мешает продуктивному и результативному сотрудничеству, а также развитию малого и среднего бизнеса в целом. Медиация является востребованным способом разрешения споров в первую очередь в зарубежных странах. Процедура посредничества медиатора сторон конфликта находит решение конфликтов и споров, что способствует экономии времени и средств обеих сторон.

*Ключевые слова:* медиация, малый и средний бизнес, подходы к разрешению конфликтов.

На сегодняшний день одной из важнейших тенденций современной экономики является способ разрешения конфликтов и споров между предпринимателями. Для урегулирования споров и конфликтных ситуаций в бизнесе зачастую необходимо применять альтернативные методы. Развитие внесудебных форм решения конфликтов и споров способствует снижению затрат на судебные разбирательства и дает возможность результативному общению с зарубежными партнерами. Медиация рассматривается как форма управления конфликтующих сторон, имеющая ограничения, в связи с чем возрастает необходимость разработать более продуктивный подход к разрешению конфликтных ситуаций предпринимателей, разногласий и споров в критических ситуациях.

В широком смысле медиация означает опосредующую систему, встроенную между субъектами, позволяющую им взаимодействовать между собой. Необходимость в посредничестве медиативных средств возникает когда коммуникаторам не удается достичь согласованности из-за недостатка собственных ресурсов [4]. В России рассмотрением споров занимаются третейские суды, включающие возможность разрешения конфликтных ситуаций с использованием процедуры посредничества [5]. Посредничество или медиация особенно распространена в зарубежных странах.

В Англии способом разрешения конфликтов является процесс, в котором привлекается третья сторона с целью решения спора без оформления обязательного юридического документа. Соответственно медиация является наиболее распространенной формой, которая может быть двух типов: свободная и оценочная медиация. Свободная медиация – это форма посредничества, где роль медиатора заключается в оказании поддержки сторонам для достижения их согласия без выражения собственного мнения. Оценочная медиация,

подразумевает отношения, в которых у медиатора запрашивается мнение, которому могут следовать стороны [7].

Аналогичные виды посредничества применяются в Соединенных Штатах Америки. Метод Envelope может быть применен, когда предложения будут расходиться более чем на определенный заранее процент и решение посредника станет основным для сторон конфликта [7].

При столкновении интересов разных сторон в бизнесе, для решения конфликта и оптимизации нормальной рабочей обстановки необходима медиация. Можно разделить медиацию на два типа: официальная и неофициальная. Официальный тип медиации предполагает разрешение конфликта посредством медиатора, имеющего соответствующее нормативное разрешение и статус. Неофициальный тип подразумевает решение конфликтных ситуаций в бизнесе при участии медиатора без определенного нормативного статуса и возможностей, но имеющего авторитет со стороны участников спора. В качестве медиаторов при официальном типе медиации могут быть профессионалы с других организаций или целевые организации, занимающиеся вопросами разрешения споров, специальные комиссии, судьи, юристы, нотариусы и т.д. При неофициальном типе медиаторами будут являться известные обеим сторонам личности, управляющие, научные, политические и религиозные деятели. Для наиболее полного представления об использовании медиативного подхода в бизнесе, определим причины по которым необходимо использовать медиацию. Причины могут быть экономического, психологического, правового и социального характера:

- разные взаимоисключающие взгляды на одну проблему; различные трактовки одних и тех же применяемых законов, норм и пра-

- вил; необходимость в регулировании и мониторинге исполнения договоренностей;
- моральный и финансовый ущерб нанесенный одной из сторон; нежелание понять одну из сторон, двуличность, эгоизм, личная неприязнь;
  - злоупотребление должностными обязанностями, нарушение личных прав и свобод человека и гражданина, злоумышленное подавление личности и причинение среднего и тяжкого вреда здоровью;
  - нападение единолично или заранее подготовленными группировками, шантаж, вербовка;
  - преднамеренное ложное информирование одной стороны, не предоставление работодателем полной достоверной информации об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, включая реализацию прав, предоставленных законодательством о специальной оценке условий труда [2];
  - нарушение заключенного между сторонами договора и создание опасных условий труда, несоответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда [3];
  - нарушение личных прав и свобод человека и гражданина [1].

В том случае, если отношения противоборствующих сторон негативно влияют на здоровье, нормальную рабочую обстановку, не дают

возможности полноценно существовать одной из сторон, происходят различные виды агрессивных вмешательств, воздействий или оказывается давление, начинается опасная эскалация, чреватая развитием кризисных процессов. Соответственно, в таких случаях незамедлительно нужно обращаться за поддержкой к третьей стороне - медиатору. При долговременном не разрешении конфликта и активном проявлении безразличия третьей стороны необходимо оперативное вмешательство. Выделим случаи, при которых роль медиатора может стать формальной:

1. Договоренность одной из сторон и медиатора заранее;
2. Общая заинтересованность медиатора и одной из сторон в разрешении вопроса определенным образом;
3. Ранее вынесенное решение по поводу того или иного вопроса;
4. Отсутствие попытки разобраться в конфликте медиатором;
5. Некомпетентность медиатора в конфликтной ситуации.

Таким образом, чтобы правильно разрешить конфликтную ситуацию в бизнесе посредством медиатора, необходимо выявить причинно-следственные связи и выделить необходимые мероприятия для решения проблем (рис.1).

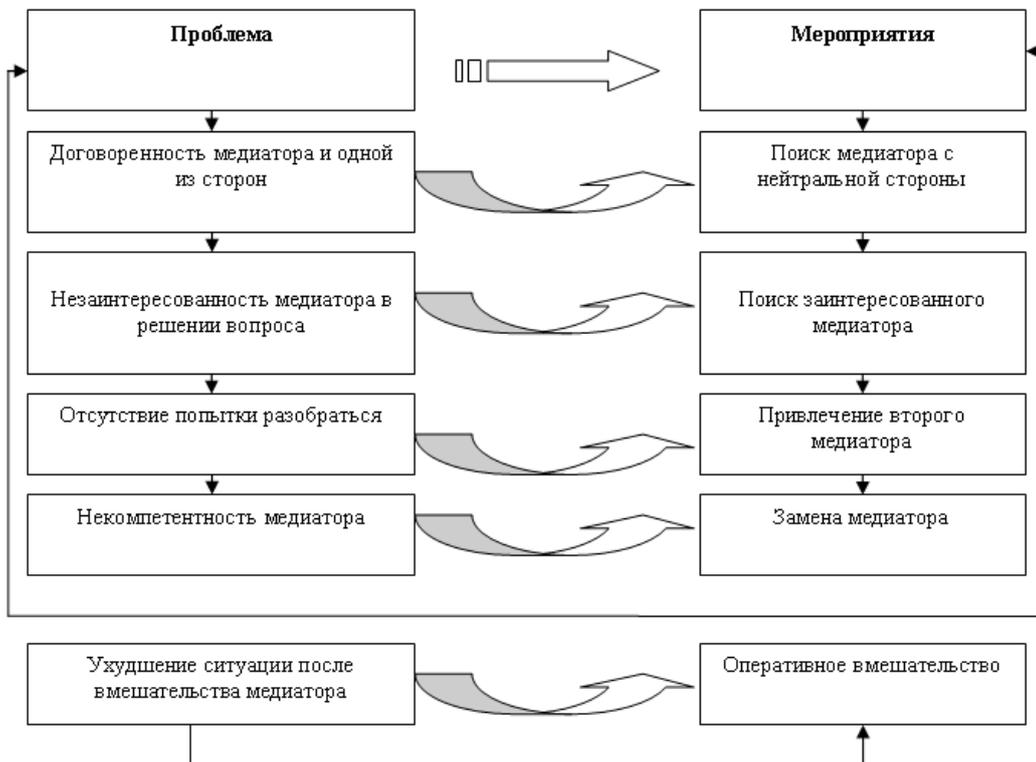


Рисунок 1. Проблемы в бизнесе и мероприятия для решения конфликтов

В 1976 г. возникла идея американского профессора Франка Сэндера (концепция «multi-door courthouse» – «суд со многими дверями»), в момент кризиса, когда затраты на судебные тяжбы и разбирательства не возмещались и конфликты интересов сторон нарушали нормальный ход предпринимательской деятельности. Профессор Франк Сэндер в своей концепции продвигал идею изменения подхода судебного разбирательства, а именно в необходимости применения медиации и других примирительных процедур, за организацию которых отвечает суд [9].

Для разрешения конфликтов и споров в бизнесе необходимо четко определить временные и постоянные затраты (на привлечение специалистов, судебные разбирательства и т.д.). Например, по расчетам английского предприятия, специализирующегося на медиативном урегулировании коммерческих споров в бизнесе, британские организации на разрешение конфликтов тратят более 30 миллиардов фунтов в год. При этом 80% споров положительно влияют на функционирование бизнеса и разрешение конфликтов, предмет которых составляет более 1 миллиона фунтов и уходит более 3 лет рабочего времени менеджеров [6]. Проведенные опросы адвокатов стран ЕС показали, что более 50% адвокатов, участвовавших в медиативном урегулировании споров в странах ЕС, показывают, что среднее время разрешения конфликтов посредством медиации составляет 40 дней [8]. Институты медиации позволят малому и среднему бизнесу снизить затраты на судебные тяжбы и разбирательства, будут способствовать стимулированию предпринимателей к разрешению конфликтов и споров с помощью переговоров и решений, удовлетворяющих каждую из сторон.

Таким образом, медиативный подход к разрешению конфликтов в бизнесе является четким и понятным методом решения споров. В России медиативный подход к разрешению споров и конфликтов еще недостаточно распространен, в то время как в Германии, Канаде, Австралии, Австрии и др. странах, медиация стала частью правовой культуры и системы. Сегодня медиацию можно рассматривать как необходимый метод для разрешения и урегулирования споров в предпринимательстве и других отраслях, так как сфера применения медиативного подхода к разрешению конфликтов способна распространяться не только на предпринимательскую деятельность, но и на

все остальные отрасли экономики. В настоящий момент процедуры посредничества активно используются во многих областях жизни и во многом это происходит благодаря мировой поддержке этого инструмента. Однако важно учитывать, что позиция медиатора должна основываться не только на независимости, но и на нейтральности, компетентности и заинтересованности разобраться в конфликтной ситуации.

#### Литература

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ ) // «Права и свободы человека и гражданина», 14.04.2014, № 2, ст. 17-64
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // «Трудовые отношения, стороны трудовых отношений, основания возникновения трудовых отношений», № 2, ст. 21.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // «Трудовые отношения, стороны трудовых отношений, основания возникновения трудовых отношений», № 2, ст. 22.
4. Давыденко Д.Л. Медиация (примирение сторон). 2012. Интернет ресурс: [www.mediacia.com](http://www.mediacia.com).
5. Софронова Д.А. Некоторые вопросы судебной защиты нарушенных прав и законных интересов субъектов предпринимательства при осуществлении государственного контроля и надзора // Административное и муниципальное право. 2016. № 8. С. 682–686.
6. Эндрюс Н. Система гражданского процесса Англии: судебное разбирательство, медиация и арбитраж / Нил Эндрюс; пер. с англ.; под ред. Р. М. Ходыкина; Кэмбриджский ун-т. – М.: Инфотропик Медиа, 2012. 498 с.
7. Ewan McKendrick. Goode on Commercial Law. Penguin books. 2010. 1532 p.
8. Conflict is costing business £ 33 billion every year – [Электронный ресурс] – URL [http://www.cedr.com/?location=/news/archive/20060526\\_232.htm](http://www.cedr.com/?location=/news/archive/20060526_232.htm).
9. The costs of non ADR Survey Data Report / ADR Center. Rome, 2010. 39 p.