

**Конфликт-компетентность, как ключевой фактор эффективности в бизнесе  
и некоммерческой сфере**

**Авдыев Марат Александрович**

*Аспирант*

*Новосибирский государственный технический университет, Гуманитарного  
образования, Новосибирск, Россия*

*E-mail: marat@emediator.ru*

Вступление Российской Федерации в ВТО, процессы глобализации стимулируют социальные институты к наискорейшей интеграции в мировую *индустрию посредничества*. О медиации [1] бессмысленно говорить с юридических, психологических либо иных позиций. Уместнее говорить о конфликт-компетентности в вопросах общего менеджмента. И в этой ситуации представляют большой интерес результаты исследования коллег — медиаторов и третейских судей (арбитров) из США.

**Медиация** — это добровольный способ урегулирования спора при содействии нейтрального медиатора на основе интересов сторон в целях достижения ими медиативного соглашения. Выработанное в ходе медиации соглашение исполняется добровольно, но может по желанию сторон быть утверждено судом для обеспечения гарантий его исполнения. Заметим, что медиация — это не юридическая, не терапевтическая процедура урегулирования спора с помощью целого набора техник и стилей. В зависимости от контекста конфликтной ситуации, целью медиации может быть как сделка, так и улучшение отношений конфликтующих сторон. Конфиденциальность, нейтральность, запрет на использование полученных доказательств / признаний в ходе медиации в суде, работа со скрытыми интересами, акцент на уважительное отношение к сторонам и «наделение их силой», обеспечивают высокую результативность медиации.

**Арбитраж.** В постиндустриальных странах под арбитражем понимается частный (негосударственный) добровольный процесс в ходе которого спорящие делегируют право принятия решения одному или несколькими арбитрам на основании исследованных доказательств и аргументов сторон. Арбитраж отличается от медиации тем, что нейтральный арбитр (арбитры) имеет право принять решение по спору. Арбитражный процесс аналогичен судебному в том, что стороны обязаны приводить доказательства в обоснование своих доводов и возражений. По сравнению с традиционными судебными процедурами, арбитраж обычно проводится быстрее и менее формализовано. Различается *обязательный* или *рекомендательный* (факультативный) арбитраж. Российские аналоги арбитража — это третейский суд [2], а также трудовой арбитраж [3]. Ряд крупных компаний с участием международного капитала, например ТНК ВР [4], заявили о создании конфликтных комиссий, работающих по аналогичным принципам, что свидетельствует в пользу интереса отечественного бизнеса к проблематике Альтернативных методов Разрешения Споров (**АРС**).

В феврале 2003 года **Американская Арбитражная Ассоциация** [5]) предприняла важное исследование, целью которого было: а) понять какие ключевые компетенции менеджмента связаны с не юридическими способами разрешения конфликтов; б) выявить возможные связи между возникновением спора и конфликт-компетентностью,

а также измеримыми выгодами, если таковые есть на практике. Исследование выявило восемь факторов, характеризующих юридические отделы конфликт-компетентных компаний. Оно обнаружило ряд преимуществ менеджмента конфликт-компетентных компаний, а также выявило интересные параллели между менеджментом в этих компаниях и экономическими выгодами.

**Отличительная особенность АРС** состоит в том, что они поощряют «портфельное» управление в урегулировании споров (*a portfolio approach to disputes*). Такой подход предполагает иные критерии, в противоположность «победному» разрешению спора (за счёт проигрыша оппонента). Успех измеряется тем, насколько хорошо организация управляет интегральными экономическими и неэкономическими показателями в результате работы над целым спектром споров (*портфель споров / массив споров*) во всех аспектах своего бизнеса, и в течение всего исследуемого периода. Помимо выделения индикаторов конфликт-компетентности, были сделаны следующие ключевые выводы, касающиеся использования процедур посредничества и арбитража для всей исследуемой группы:

- Большинство респондентов считают, что посредничество и арбитраж сокращают время, необходимое для разрешения споров;
- Большинство респондентов считают, что посредничество и арбитраж сокращают затраты;
- Подавляющее большинство компаний удовлетворены своим опытом использования как процедуры медиации, так и арбитража. Отмечается наибольшее удовлетворение от медиации, чем от арбитража, возможно потому, что сами стороны определяют условия *медиативного соглашения*.

В итоге, результаты исследования подтвердили широкую признательность и ценность использования АРС в хорошо управляемых юридических компаниях.

Полагаем, что исследование [6, 7] может быть ориентиром для менеджмента отечественных компаний, стремящихся работать по международным стандартам. По нашему мнению, драйвером спроса на услуги медиации и арбитража выступит бизнес-сообщество. Именно бизнес и некоммерческие организации является стейкхолдерами АРС.

### Литература

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» за 2011 г.
2. Федеральный закон от 24.07.2002 N 102-ФЗ (ред. от 21.11.2011) "О третейских судах в Российской Федерации"
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ, Глава 61, ст. 404.
4. См. сайт компании ТНК ВР, раздел прокьюримент (закупки) <http://www.tnk-br.ru/procurement/council/>

5. Американская арбитражная ассоциация. ААА. Эта ассоциация объединяет арбитров, российский аналог третейских судей, см. сайт [www.adr.org](http://www.adr.org)
6. Статья подготовлена на основе исследования AAA Dispute-WiseSM Business Management Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts An American Arbitration Association-Sponsored Research Study Executive Summary.
7. Полный текст исследования на русском языке будет опубликован в статье М.А. Авдыева «Преимущества менеджмента конфликт — компетентных компаний» // Журнал «Вестник Евразийского Национального университета им. Л.Н. Гумилева»

### **Слова благодарности**

Автор благодарит Ричарда Наймарка, старшего вице-президентом Американской арбитражной ассоциации за предоставленные результаты исследования.