ЗНАНИЕТО ЗА МЕДИАЦИЯТА В МЕЖДУНАРОДНИЯ БИЗНЕС

Ас. д-р Недялка Александрова
Икономически университет – Варна

KNOWLEDGE OF MEDIATION IN INTERNATIONAL BUSINESS TRAINING

Ass. Prof. Nedyalka Alexandrova, PhD
University of Economics - Varna

Резюме: В доклада се очертават особеностите на международния бизнес в съвременните условия като комплексност и дългосрочност на взаимоотношенията и се обосновава ролята на медиацията при преодоляване на конфликтите в тях. Изразява се виждането за възможности за разширяване на приложното поле на медиацията чрез въвеждане на способности, характерни за нея, при провеждане на бизнес преговори. Обосновава се необходимостта от включване на знанието за медиацията в обучението по международен бизнес.

Ключови думи: *международен бизнес, медиация.*

Abstract: The report outlines the peculiarities of international business in modern conditions such as the complexity and long-term nature of the relationship and substantiates the role of mediation in overcoming conflicts in them. The vision is expressed for opportunities for expanding the scope of mediation by introducing methods specific to it in conducting business negotiations. The need to include knowledge about mediation in international business education is substantiated.

Key words: *international business, mediation*

Doi: <https://doi.org/10.36997/MDPS2021.18>

Въведение

Приложното поле на медиацията като средство за извънсъдебно решаване на спорове все повече се разширява. Тя има своето място в

съдебната система (Александров 2020; Иванова 2019; Маринов 2020), но така също и в образованието (Андреева 2020; Димитрова 2020; Савова 2020), както и в редица други обществени сфери, като здравеопазване и др. Тя има своето сериозно място при преодоляване на конфликти, свързани с търговски спорове. В настоящия доклад се очертават възможните приложни аспекти на медиацията в международния бизнес и се застъпва тезата, че знанието за медиацията разширява нейното приложно поле не само до решаването на конфликти, а и в посока провеждане на преговори, включване на сделки и др. под. Това обосновава необходимостта от създаване на знание за медиацията у студентите, които се обучават по международен бизнес.

Актуалността на представената проблематика е продиктувана от нарастващата сложност на процесите в международния бизнес, от една страна, както и от нарастващото значение на извънсъдебните способности за решаване на спорове и на медиацията по-конкретно – от друга.

Целта на настоящия доклад е чрез комплексен исторически и литературен анализ на особеностите на международния бизнес да се очертаят възможностите за приложение на медиацията и да се обоснове необходимостта от нейното изучаване от студентите по международни икономически отношения и международен бизнес.

Предмет на изследване е медиацията в контекста на относителността ѝ към международния бизнес предвид съвременните му форми и развитие.

За постигането на целта авторът си поставя **следните задачи**: 1) очертаване на съвременните тенденции в развитието на международния бизнес; 2) очертаване на възможното приложно поле на медиацията в международния бизнес; 3) извеждане на предложения за разширяване и задълбочаване на образованието по международен бизнес в България.

Методологията на изследването включва комплексното прилагане на методи, традиционни такива изследвания: литературен обзор, индукция и дедукция.

Анализирането на проблематиката, свързана с включване на медиацията в учебното съдържание, е не само с теоретично, но и с

голямо практическо приложение. От една страна, университетите се стремят да подготвят кадри, чиито знания, умения и компетенции са адекватни на съвременните икономически и социални условия. От друга страна, в условията на все по-засилваща се конкуренция в областта на висшето образование разширяването на диапазона от възможности на бъдещите специалисти дава определено конкурентно предимство. Не на последно място, знанието за медиацията обогатява младите хора и в личностен план, като им дава възможност за различен поглед към ситуации, които носят заряд на потенциални конфликти, разширявайки възможностите им за тяхното успешно разрешаване.

Изложение

През последните десетилетия и дори последните години световната икономика премина през значителни промени. Някои от основните тенденции в тази посока са интернационализация на бизнеса, глобализация на пазарите и на производството, изграждане и засилване ролята на международните институции. Движещи сили на тези промени са премахване на препятствията пред търговията и инвестициите и влиянието на технологичните промени върху възможността за осъществяване на международен бизнес (Hill 2011).

В епохата на Индустрия 4.0 и в условията на глобализация на всички аспекти на живота международният бизнес не е това, което е бил дори само преди десетилетие. Ако повечето учебници и лекционни курсове по международен бизнес започват с класическите външнотърговски операции, то реалността е далеч по-богата и комплексна. Бизнесът вече е по-скоро глобален, отколкото международен, което води до все по-голяма сложност както на организационните структури, така и на сделките и операциите, т.е. нараства т.нар. трансакционна сложност. На мястото на сравнително простите сделки по внос и износ на стоки днес сме свидетели на международни съвместни предприятия, т.нар. джойнтвенчъри (joint ventures), на стратегически альянси, на огромни инфраструктурни проекти, на лицензионни съглашения за върхови технологии, на различни нива на аутсорсинг (outsourcing), включващи дейности и персонал от различни

точки на света. Всичко това се случва неимоверно бързо и в среда на различни култури, идеологии и традиции, различна степен на икономическо развитие и функциониращи в различни политически рамки. Следователно по своята дълбока същност международният (глобалният) бизнес съдържа висок потенциал за конфликт.

Конфликтният потенциал представлява естествено присъщо на хората и обществата наличие на противоречиви интереси и ценности (Отнюкова 2017). Колкото по-отдалечени са те в икономически, социален и културно-ценностен смисъл, толкова по-голяма е потенциалната разлика между тях, а следователно и потенциалът за конфликт. Логично, колкото по-глобален е бизнесът, толкова по-голям е диапазонът на възможни различия, с които той се сблъсква и оттам – конфликтният потенциал. Следователно с глобализацията на бизнеса се увеличава не само необходимостта от средства за преодоляване и решаване на възникналите конфликти, но и от способности за тяхното предотвратяване.

Потенциалът за конфликт нараства с интернационализацията за бизнеса, независимо дали става дума за условно външно взаимоотношение (между предприятия, които са бизнес партньори или конкуренти), за вътрешно такова (между структурни подразделения, отдели, личности или регионални офиси) или за бизнес комбинация (сливане, вливане или придобиване на предприятие). Има експериментални проучвания, според които културните различия могат да възпрепятстват успешното сливане на предприятия (Weber, Camerer 2003), което по същество означава невъзможност за съвместяване в организационно отношение. Съществуват и изследвания, доказващи положителна връзка между вътрешните конфликти при джойнтвенчърите и степента на културни различия (Fey, Beamish 2000; Shenkar, Zeira 1992). Всичко това води до необходимостта от разпознаване, оценяване и управление на риска от конфликти, породени от интернационализацията и глобализацията на бизнеса.

Така очертаните особености на съвременния международен бизнес кореспондират много добре със ситуациите, при които извънсъдебното решаване на спорове е подходящо (The World Bank 2011): страните са склонни да преговарят и имат взаимни бъдещи интереси; правната рамка и обичаите не предоставят готови или лесни

решения; взаимоотношенията са дългосрочни и трябва да бъдат запазени в бъдеще; комплексност и сложност на взаимоотношенията, разнопосочна обвързаност на страните и/или обвързаност на много равнища; желание за по-малко формален процес. На фона на тези предпоставки медиацията би могла да заеме естествено място при решаването на спорове. Нещо повече, самият преговорен процес също би могъл да използва медиация в по-широк смисъл, а управлението на риска от конфликти би могло да стане, ако не на основата на медиацията в тесния смисъл, то поне на знанието, свързано с нея.

Тук следва да очертаем едно предимство на медиацията пред арбитража. При него, както и в съдебния процес, резултатът се явява „чиста“ победа или „чисто“ поражение, като страните са длъжни да се съобразят и да изпълнят постановеното решение независимо дали са съгласни с него. По този начин решението на арбитража, както и решението на съда, слага край както на конфликта, така и на цялото взаимоотношение.

Знанието за медиацията може да се използва и в още един аспект от международния бизнес – преговорите по сключване на сделка. Целта на преговорите, включително бизнес преговорите, е постигане на споразумение между партньорите. Целта на медиацията е същата, което я прави естествено подходяща за приложение в такива случаи. Фактът, че в преговорите по сключване на сделка няма изявен конфликт, не е пречка пред прилагането на подходи, характерни за медиацията. Независимо че липсва формална предпоставка за нейното приложение в тесен смисъл, знанието, характерно за медиацията, може и трябва да се прилага, т.е. може да се говори и за медиация в широк смисъл.

Виждането за международната сделка като резултат от преговори, изразяващ се в определена последователност от еднократни етапи (подготовка, сключване, изпълнение, оценка), е остаряло. Днес международната сделка е по-скоро непрекъснат процес, в т.ч. на преговори, напасване на интереси и действия на партньорите в съответствие с динамично променящата се среда. На практика преговори може да са нужни не само на етапа на сключване на сделката, но и на етапа на нейното изпълнение и – което е по-точно като термин – управление на сделката, както и евентуално при нейното „поправяне“ в

случай на неуспех в някои нейни части. Във всички случаи на преговори, колкото и приятелски и добронамерени да са, има потенциал за конфликт, който трябва да бъде идентифициран, оценен и управляван. А управлението на потенциален конфликт посредством прийоми на медиацията има значително повече шансове за успех, отколкото управлението на реален конфликт. Тук по същество има място за разгръщане на нейната истинска сила и превръщането ѝ в „проактивна медиация“ (Walde 2004).

Има ситуации, в които съществува интерес от сключване на определена международна сделка, но културните различия или дори темпераментите на страните са толкова големи, че избягването на прекия контакт и заместването му с посредник води до по-добри резултати. Този посредник може да не е медиатор в тесния смисъл на това понятие, но той при всички положения трябва да владее знанието за медиацията и да го прилага на практика.

Сред предимствата на медиацията се сочат нейната бързина, икономичност, удобство за страните, неформалност и поверителност (Андреева 2020). Освен посочените вече предимства, медиацията като способ за решаване на търговски спорове води и до запазване на репутацията на спорещите страни (Radulescu 2012). Това е особено важно в международния бизнес, където загубата на репутация означава загуба на пазари и/или стратегически партньори.

Особен случай е ситуацията, при която поведението на чуждестранна компания влиза в конфликт с местни традиции и дълбоко вкоренени вявания и нагласи. В тази ситуация има обществени очаквания за възмездие и понякога удовлетворяването им може да се постигне само чрез съдебен процес. Преди да се стигне до тази ситуация обаче способите на медиацията са далеч по-подходящи и те биха могли да я предотвратят. Когато конфликтът вече е станал публичен обаче, извънсъдебното му решаване носи репутационен проблем. Тук роля има и негативното обществено мнение за извънсъдебно решаване на спорове чрез споразумения, тъй като обществото е склонно да мисли, че нещо се крие от него или че воденето на преговори по определени въпроси е израз на слабост. В тези случаи въпросът дали да се прибегне до съдебно или извънсъдебно решаване на спор не се свежда до избора печалба-загуба или печалба-печалба

(win-lose principle vs win-win principle), а опира до дългосрочна PR стратегия.

Медиацията не бива да бъде разбрана като панацея и не е подходяща за всички случаи. Освен известните ситуации (The World Bank 2011), като необходимост от публично решение, съществен властови дисбаланс между страните, липса на доверие и т.н., в международния бизнес и особено в преговорния процес по сключване на сделки като недостатък на медиацията се сочи и изместване на нагласата на мениджмънта от конкурирането и състезателността, от желанието да се надделее, към отстъпчивост (Radulescu 2012). На този аргумент може да се противопостави разбирането за международния бизнес по-скоро като стратегическо партньорство, отколкото като борба за надмощие. При все по-дългосрочната обвързаност на страните в международния бизнес борбата за надмощие има малко приложно поле, защото за такова може да се говори най-вече при еднократни сделки или в краткосрочен аспект. При всички случаи на дългосрочни партньорства способите на медиацията са за предпочитане пред борбата за надмощие.

Способите на медиацията са особено подходящи при дългосрочните партньорства от комплексен характер, където е засегнат и обществен интерес, каквито са международните концесии. Добър пример за подход, свързан с медиацията в широк смисъл, са т.нар. съвети по споровете или дискуссионни съвети (Dispute Boards) в публично-частното партньорство. Тези съвети са част от практиката на Световната банка, която ги въвежда като задължителни за финансираните от нея инфраструктурни проекти на стойност над 10 млн. щатски долара, изграждани чрез публично-частно партньорство.

Друг пример за дългосрочна обвързаност са партньорствата в областта на научно-изследователската и развойната дейност, съвместните патенти или размяната на патенти и др. под. Голяма част от международния бизнес днес е съсредоточена върху обектите на интелектуалната собственост. Особеното при тях е, че те са уникални по характер и често за страните, участващи във взаимоотношението, е от ключово значение опазване на тайната както на подробностите на това взаимоотношение, а понякога и на факта на неговото съществуване. В редица случаи огласяването на спор, свързан с интелек-

туална собственост, би бил тежък удар по репутацията на страните. Тук е мястото на медиацията като поверителна процедура, която да обезпечи опазването на имиджа на спорещите, а също и като процедура, даваща възможност продължаване на дългосрочното партньорство. На официалния сайт на Световната организация за интелектуална собственост (WIPO – World Intellectual Property Organization), която функционира в рамките на ООН, начините на алтернативно решаване на спорове са посочени в този ред: медиация и арбитраж, ускорен арбитраж и експертно отсъждане (World Intellectual Property Organization, n.d.). Първото място в списъка не случайно е отредено на медиацията.

Не на последно място, при сключване на договори по въпроси, свързани с интелектуалната собственост, при международните концесии, при стратегическите алианси и др. под., е трудно да бъде предвидено дали и какви спорове биха могли да възникнат в бъдеще. В тези случаи уговорката на клауза за медиация е „най-простият способ за обезпечаване на спора по пътя на преговорите“ (Вилинов, Полянская 2017). В допълнение, медиацията като средство за решаване на спорове има огромното предимство, че връща контрола върху процеса в ръцете на страните. Това я прави особено подходяща в сферата на международния бизнес, а това естествено сочи към необходимостта знанието за нея да бъде част от образованието в сферата на международния бизнес.

Заключение

В съвременните условия международният бизнес се характеризира със значителна сложност, с дългосрочни партньорства и множество заинтересовани страни. Необходимостта да се работи в условията на културно нехомогенна среда и при различни политически и икономически условия увеличава както възможностите, така и конфликтния потенциал. Това води до необходимостта от стратегии и средства за управление на риска от конфликти. Медиацията има своето място в този процес от една страна като конкретна процедура и средство за извънсъдебно решаване на спорове, но от друга страна значение има и това, което в настоящия доклад е наречено условно

„знанието за медиацията“ или медиацията, разбрана в по-широк смисъл като структуриран подход за съвместяване на интереси и постигане на разбирателство, осигуряващ удовлетворение на страните и трайно запазване на техните взаимоотношения. Достигането на това знание за медиацията до бъдещите специалисти в областта на международния бизнес би имало като допълнителен ефект тяхната склонност да мислят в плоскостта на стремежа към разбирателство и взаимно отчитане на интересите още на етапа подготовка на сделките. А това е инвестиция в нашето бъдеще.

Използвана литература

1. Александров, А. (2020). Медиацията по трудови спорове – един възможен изход от „колапса“ на държавното правораздаване. // Медиацията в Различните обществени сфери, с. 15–21 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>)
2. Андреева, А. (2020). Медиацията в сферата на висшето образование – иновативен модел за комуникация в българските университети. // Медиацията в различните обществени Сфери, с. 7–14 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>).
3. Вилинов, А., Полянская, Е. (2017). Медиация в сфере интеллектуальной собственности. // Медиация: Теория, Практика, Перспективы Развития, с. 36–48 (http://fedim.ru/wp-content/uploads/2016/12/Mediatsiya_Sbornik-tezisov-12.04.2017.pdf).
4. Димитрова, Д. (2020). Добри практики при приложение на медиацията в сферата на висшето образование. // Медиацията в различните обществени сфери, с. 29–37 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>).
5. Иванова, Л. С. В. (2019). Правна уредба на медиацията в България – предизвикателства и съвременни тенденции. // Правото и бизнесът в съвременното общество, с. 185–193 (<http://conference.ue-varna.bg/pravni-nauki/uploads/2019/12/round-table19.pdf>).
6. Маринов, М. (2020). Перспективи за медиацията в съдебната

- система. // Медиацията в различните обществени сфери, с. 53–59 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>).
7. Отнюкова, М. (2017). Медиация организационных конфликтов. // Медиация: Теория, Практика, Перспективы Развития, с. 116–119 (http://fedim.ru/wp-content/uploads/2016/12/Mediatsiya_Sbornik-tezisov-12.04.2017.pdf).
 8. Савова, Л. (2020). Модел за въвеждане на медиацията в образованието. Медиацията в различните обществени сфери, с. 22–28 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>).
 9. Fey, C. F., Beamish, P. W. (2000). Joint venture conflict: The case of Russian international joint ventures. // *International Business Review*, 9(2), pp. 139-162 ([https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00034-7](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00034-7)).
 10. Hill, C. (2011). *Global Business Today* (7th ed.). McGraw-Hill.
 11. Radulescu, D. M. (2012). Mediation—An Alternative way to Solve Conflicts in the International Business Environment. // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, pp. 290-293 (<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.047>).
 12. Shenkar, O., Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures. // *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 55–75 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490259>).
 13. The World Bank. (2011). Alternative dispute resolution. In *The World Bank Group. The World Bank Group* (<https://doi.org/10.1177/1044207308315285>).
 14. Walde, T. W. (2004). Proactive Mediation of International Business and Investment Disputes Involving Long-Term Contracts: From Zero-Sum Litigation to Efficient Dispute Management. // *Business Law International*, 5 (<https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/blawintl2004&id=101&div=&collection=>).
 15. Weber, R. A., Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. // *Management Science*, 49(4), pp. 400-415 (<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.400.14430>).
 16. World Intellectual Property Organization. (n.d.). Alternative Dispute Resolution. (<https://www.wipo.int/amc/en/>, May 25, 2021).

За контакти:

Ас. д-р Недялка Александрова
Икономически университет – Варна
alexandrova.n@ue-varna.bg