

МЕЖГОСУДАРСТВЕННАЯ КООРДИНАЦИОННАЯ
ВОДОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КОМИССИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ (МКВК)
ШВЕЙЦАРСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО РАЗВИТИЮ И СОТРУДНИЧЕСТВУ
(SDC)
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ВОДНЫМИ РЕСУРСАМИ
(IWMI)
НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР МКВК (НИЦ МКВК)

**Проект «Интегрированное управление водными ресурсами
в Ферганской долине (ИУВР-Фергана)»**

**РУКОВОДСТВО
ПО РАЗРЕШЕНИЮ СПОРОВ И ПРОТИВОРЕЧИЙ,
ВОЗНИКАЮЩИХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ
И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ**

Ташкент – 2005 г.

ИСПОЛНИТЕЛИ

- | | |
|---|---------------|
| 1. Руководитель проекта «ИУВР-Фергана», проф. | В.А. Духовный |
| 2. Региональный координатор проекта | В.И. Соколов |
| 3. Руководитель деятельности «Пилотные каналы» | Н.М. Мирзаев |
| 4. Консультант-юрист деятельности «Пилотные каналы» | Ю.Х. Рысбеков |

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВОД.....	6
1.1. Причины возникновения конфликтов.....	9
1.2. Предвидение (прогноз) и профилактика конфликтов	14
1.3. Предупреждение (нейтрализация) конфликтов	14
1.4. Конструктивное разрешение конфликтов и споров	18
1.4.1. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.....	20
1.4.2. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.....	22
1.5. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов	26
2. ЮРИДИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВОД.....	30
2.1. Международные водные споры.....	31
2.2. Водные споры в рамках национальной юрисдикции	33
2.2.1. Споры о водопользовании (водные споры)	33
2.2.2. Нарушения водного законодательства.....	36
2.2.3. Общие формальные начала разрешения споров и конфликтов.....	41
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОПРОСА ПО КОНФЛИКТНЫМ СИТУАЦИЯМ И СПОРАМ В СФЕРЕ ВОДОПОЛЬЗОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО НА СОБРАНИЯХ ВОДНЫХ КОМИТЕТОВ ПИЛОТНЫХ КАНАЛОВ ПРОЕКТА	46
ЛИТЕРАТУРА:	53

ВВЕДЕНИЕ

В сознании современного человека понятие «конфликт» ассоциируется, прежде всего, с войнами, вооруженными столкновениями и связанными с ним гибелью людей и другими катастрофическими последствиями. Однако понятие «конфликт» имеет более широкое содержание, включающее и позитивные моменты. Так, один из великих теоретиков средневековья, Н.Макиавелли, считал конфликт универсальным и непрерывным состоянием общества вследствие самой природы человека, стремления различных социальных групп к неограниченному материальному обогащению.

Н.Макиавелли принадлежит одна из первых попыток системного анализа и создания концепции социальных конфликтов, ценность которой заключалась в отходе от традиционных религиозных взглядов на движущие силы общественного развития. В частности, одним из источников социальных конфликтов он считал сосредоточение всей полноты государственной власти в руках группы богатых людей. Принципиально важным в разработанной им концепции является отражение в ней как разрушительной, так и созидательной функции социальных конфликтов. Он справедливо считал, что правильное воздействие на конфликты позволяет уменьшить его негативные последствия.

Знания о причинах возникновения, способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций и конфликтов необходимы каждому человеку, включая руководителей различного ранга. Одним из эффективных путей получения знаний об управлении конфликтами является жизненный опыт. Однако следование по этому пути, как правило, дорого обходится, или необходимый опыт приходит слишком поздно. Поэтому получение систематизированных знаний об основных правилах управления конфликтами следует начать с ознакомления с теорией конфликтов, которой занимается конфликтология – наука о причинах возникновения и закономерностях развития, завершения способах разрешения конфликтов.

В «Словаре иностранных слов»¹ даются следующие определения понятия «конфликт» и производных от него понятий: «*конфликт*» (лат. *conflictus* - столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, острый спор; *конфликтный* – относящийся к конфликту, представляющий собой конфликт; *конфликтная комиссия* – комиссия, занимающаяся разрешением споров и разногласий».

В настоящем руководстве под конфликтами подразумеваются разногласия и споры, возникающие при использовании вод и вызванные несовпадением интересов различных категорий водопользователей (их объединений) и организаций, эксплуатирующих ирригационную систему или оказывающих услуги по подаче

¹ Словарь иностранных слов. – М.: «Русский язык», 1979. – 624 с. (с. 258).

воды, которые не могут быть решены существующим порядком или обычаем водопользования или вододеления.²

Так как разрешение конфликтов и споров при использовании вод являются одним из ключевых направлений деятельности общественных объединений водопользователей (канала, оросительной системы, ирригационной сети), рассмотрены формальные (юридические) и неформальные механизмы разрешения конфликтов при использовании вод, а также общие формальные (правовые) начала разрешения споров и конфликтов. Основное внимание уделено конфликтологическому аспекту проблемы и неформальным механизмам разрешения водных споров.

В части третьей руководства приведены результаты предварительного социологического опроса по конфликтным ситуациям и спорам в сфере водопользования, проведенного в ноябре 2004 г. в рамках деятельности «Пилотные каналы» проекта «ИУВР-Фергана» на собраниях Водных Комитетов пилотных каналов («Араван-Акбура» в Кыргызстане, «Ходжа-Бакирган» в Таджикистане, «Южно-Ферганский» в Узбекистане).

Поскольку предлагаемые в руководстве рекомендации представляют собой общие основы теории управления конфликтами, они применимы к разрешению споров и конфликтных ситуаций на всех уровнях управления и использования воды, включая уровень каналов и АВП, для всех стран Центральной Азии.

² Учитывая ограниченность водных ресурсов, доступных для использования, наличие конкурентных потребностей еще не означает причину и возникновение конфликта. Рутинная деятельность работников водохозяйственных органов (а теперь и АВП) предполагает постоянное принятие решений по этим вопросам, которые удовлетворяют всем конкурентным требованиям.

1. НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВОД

Управление конфликтами (спорами и противоречиями) играет ключевую роль в успешном осуществлении ИУВР. Конфликты и спорные ситуации при внедрении принципов ИУВР, как и в любой другой сфере социального управления, неизбежны, и их целесообразно воспринимать как позитив развития и использовать для отработки методов и механизмов управления конфликтами и их нейтрализации.

Управление конфликтом предполагает использование набора механизмов (инструментов), которые можно систематизировать по направлениям:

- предвидение (прогноз) потенциальных конфликтов;
- принятие превентивных мер по их предотвращению;
- реагирование на возникший конфликт;
- разрешение конфликта.

По классификации Глобального Водного Партнерства (ГВП), инструменты управления конфликтами можно разделить на три категории:

1. Мероприятия по управлению конфликтом;
2. Механизмы планирования и совместного видения;
3. Инструменты достижения консенсуса.

Выбор инструмента управления спорными ситуациями зависит от различных факторов: причины конфликта, его типа, места возникновения конфликта, а тактика и стратегия управления конфликтом включает в себя сочетание перечисленных выше механизмов управления конфликтом.

Перечисленные выше инструменты и действия по разрешению конфликтных ситуаций являются добровольными механизмами управления конфликтом. В абсолютном большинстве случаев, связанных со спорами и столкновением интересов в сфере водных отношений, управление конфликтом предполагает стимулирование конфликтующих сторон на поиск взаимоприемлемых решений через компромиссы и взаимные уступки, выход за рамки предъявления встречных претензий и исков.

При невозможности разрешения конфликта путем достижения консенсуса используются юридические процедуры, включая судебное разбирательство, которые связаны с расходом значительного большего времени, сил и средств и привлечением одной из сторон к гражданской или иной ответственности.

Рассмотрим содержание изложенных выше механизмов управления конфликтом.

1. Мероприятия по управлению конфликтом включают следующие инструменты:

- 1.1. Стремление оказать помощь конфликтующим сторонам.

Как правило, используется в случаях, когда следует рассмотреть спорные вопросы и ситуации, характер которых не вполне ясен, и в конфликтную ситуацию вовлечено несколько сторон. Возникшие спорные вопросы и конфликтные ситуации исследуются независимой стороной, готовится многосторонняя встреча с участием заинтересованных сторон, и решения вырабатываются совместно.

Применяется при конфликтах низкого и среднего уровня напряженности, используется для выявления и определения проблем каждой стороны и обеспечения поддержки со стороны личности или организации и является первым шагом в определении процесса разрешения конфликта;

1.2. Посредничество и переговорный процесс на основе интересов.

По согласованию заинтересованных сторон определяется посредник (медиатор), которому поручается руководство переговорным процессом в целях достижения взаимоприемлемых решений. Посредник создает обстановку, благоприятствующую положительному разрешению конфликта (равный доступ к интересующей информации, обмен ею, варианты возможных решений спорной ситуации, и др.).

Посредничество, как правило, является как бы «инициативой извне» оказать содействие конфликтующим сторонам, которые сами не в состоянии разрешить спор, и более официальным инструментом управления конфликтом, нежели стремление помочь. В то же время, инициатива о необходимости посредничества может принадлежать одной из сторон конфликта или быть совместной.

Затраты на посредничество распределяются между сторонами конфликта;

1.3. Установление фактов.

Установление фактов, как инструмент управления конфликтом, применяется при наличии значительных разногласий между сторонами конфликта и разночтения фактографического материала, имеющего отношение к рассматриваемому спору. Для оценки фактов привлекаются квалифицированные эксперты, авторитет которых признан сторонами. Конфликт может исследоваться специально созданными для этих целей комиссиями, которые дают объективную оценку фактам и событиям, послужившим предметом споров. Установление фактов, как правило, используется на ранних стадиях конфликта, до предъявления иска или начала переговорного процесса. Применение метода оправдано, когда оценка фактов требует специальных знаний;

1.4. Арбитраж.

В арбитраже конфликтующие стороны передают функции принятия решения независимой стороне, которой представляют свои аргументы в споре.

Арбитражный процесс менее привлекателен для конфликтующих сторон, так как принятые решения могут и не удовлетворить ожидания оппонентов, что возможно при посредничестве (1.2) или стремлении оказать помощь (1.1). Как правило, арбитраж используется при необходимости быстрого достижения решения между сторонами.

2. Механизмы планирования и совместного видения

включают в целом инструменты моделирования (прогноза) для разработки согласованного видения развития речного бассейна или ирригационной системы.

Так как видение разрабатывается совместно и согласуется заинтересованными сторонами, оно является одним из мер предупреждения и предотвращения конфликтных ситуаций между водопользователями – основными секторами экономики, и другими заинтересованными сторонами, подвешенными к данной речной или ирригационной системе. При моделировании общим подходом должно быть смещение акцента от совместного использования стока к совместному использованию благ, создание которых обуславливается сотрудничеством, а не противостоянием сторон.

Механизмы планирования и совместного видения используются, как правило, при наличии конкурирующих требований на воду различных отраслей экономики в условиях дефицита водных ресурсов и готовности сторон к сотрудничеству.

3. Инструменты достижения консенсуса

основываются на разработке и реализации стратегии, ориентированной на организацию межотраслевого диалога по вопросам водной политики, в частности, по использованию вод пилотного канала, в интересах всех водопользователей.

Используются, как правило, в ситуациях низкого и среднего уровня конфликтности. В ряде случаев, инструменты достижения консенсуса целесообразно использовать и при высокой напряженности конфликта, когда попытки конфликтующих сторон использовать юридические или другие процедуры разрешения спора оказываются безуспешными.

Процесс достижения консенсуса включает следующие основные этапы:

- *определение проблемы.* (Не рекомендуется начинать согласительный процесс с выражения точек зрения сторон, а также предложения решений);
- *определение интересов* конфликтующих сторон, стремление понять позицию оппонента и степень ее обоснованности;
- *определение альтернативных возможностей* решения конфликтных проблем, в том числе на основе метода «обмена позициями»;
- *разграничение альтернативных вариантов* решения проблемы и их оценка;
- *достижение соглашения* по принципам и критериям оценки альтернатив;
- *оговорка, что соглашение может быть доработано или пересмотрено;*
- *достижение договоренностей* по вопросам процедуры пересмотра соглашения и процесса возможного разрешения других разногласий;
- *документирование договоренностей* во избежание недоразумений впоследствии;

- *создание атмосферы приверженности выполнению обязательств по договорам, обеспечение прав сторон участвовать в процессе принятия решений;*
- *осознание законности принятых на себя обязательств.*

Как вспомогательные механизмы достижения консенсуса можно принять:

- *совместный тренинг* с участием конфликтующих сторон для повышения уровня знаний по вопросам управления конфликтами и достижения консенсуса;
- *политический диалог* с заинтересованными сторонами для достижения определенной цели (разрядка острой ситуации, обсуждение подходов к разрешению конфликта, заслушивание мнений сторон по путям разрешения конфликта);

- *оценка конфликта со стратегических позиций.* Отрабатываются системы раннего реагирования на назревающий конфликт и предупреждения конфликта в сотрудничестве с заинтересованными сторонами – возможными конкурентами. Стратегические оценки конфликта, особенно - ее негативных последствий, удерживают стороны от намерения вступить в конфликтные отношения и обязывают их реалистично оценивать свои шансы. В своей основе совместная стратегическая оценка последствий конфликта предполагает создание благоприятного климата в случае возникновения разногласий;

- *переговоры на основе баланса интересов,* по инициативе одной стороны или по согласованию сторон – без посредника (при низком уровне напряженности конфликта), или с участием нейтральной стороны (при более высоком уровне конфликтности).

Баланс интересов предполагает взаимные уступки и компромиссы для достижения общих целей и является хорошим инструментом для рассмотрения возникающих проблем, по которым принципиально важно достижение консенсуса.

Выше перечислены основные добровольные (не судебного характера) подходы к урегулированию (разрешению) конфликта. Но управление конфликтами подразумевает более широкий спектр мероприятий от выявления причин социальных противоречий (конфликтов, споров) до их разрешения в судебном или ином порядке.

Вследствие этого, ниже приводятся основные аспекты управления конфликтами и противоречиями в большей степени с конфликтологических позиций, по сравнению с юридическими (формальными) аспектами управления конфликтами.

1.1. Причины возникновения конфликтов

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает важное место в поиске способов их предупреждения и их конструктивного разрешения. Регулирующее воздействие на конфликты наиболее эффективно при знании движущих сил развития социальных противоречий. В частности, считается, что

вмешательство в развитие конфликтной ситуации на основе описательных моделей нецелесообразно.

В то же время, такое вмешательство оправдано, когда известны ход развития и направленность конфликта, то есть можно уверенно полагать, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей конфликтных ситуаций является результатом системно-генетического анализа конфликтов.

Возникновение и развитие конфликтов, в основном, обуславливаются действием следующих групп факторов и причин, как в отдельности, так и в совокупности:

- объективных;
- организационно-управленческих;
- социально-психологических;
- личностных.

В целом первые две группы факторов носят больше объективный характер, третья и четвертая группы - субъективный. Понимание характера причин конфликта важно для разработки способов предупреждения, в первую очередь, межличностных конфликтов, выработке стратегий поведения сторон в типичных конфликтах

Объективные факторы возникновения конфликтов приводят к созданию предконфликтной ситуации независимо от желания людей, субъективные – наоборот, тесно связаны с индивидуальными особенностями оппонентов. В последнем случае возможны два варианта развития событий:

а) стороны не идут на поиск компромисса и выбирают путь противодействия; или

б) идут на компромиссы и отказываются от пути противодействия.

Так, освобождается должность начальника ВКК, на которую объективно могут претендовать несколько человек. Так как претендентов больше одного, возникает предконфликтная ситуация независимо от их воли. Дальнейшее развитие событий зависит от выбора претендентами на место начальника ВКК стратегии действий: выбор конфликтного или неконфликтного способов разрешения ситуации. В то же время, если заранее отработана и согласована нормативная процедура замещения должности начальника ВКК (так, если она зафиксирована в Уставе ВКК или закреплена в иной форме), предпосылки к возникновению этой ситуации могли бы быть исключены.

Надо заметить, что практически во всех конфликтных ситуациях действует комплекс объективных и субъективных факторов, трудно поддающихся четкой квалификации.

Вместе с тем, наиболее часто встречающимися объективными факторами возникновения и развития конфликтов называются следующие:

- *естественное столкновение значительных материальных и иных интересов.* Неизбежное столкновение жизненных интересов разных по характеру людей создает объективную основу возникновения конфликтных ситуаций;

- *слабая разработанность юридических и других нормативно-правовых процедур разрешения служебных противоречий.* Как в советское, так и в настоящее время, разработка эффективных неконфликтных способов защиты интересов, в частности, подчиненных по службе от произвола начальника, остается вне внимания. По закону можно обжаловать неправомерные действия начальника, однако, в реальности этим правом пользуются в крайних случаях. В абсолютном большинстве случаев подчиненный или уступает, или идет на обострение конфликта;

- *дефицит материальных и духовных благ или ожиданий их, но невозможности их получения* (преимущества, связанные с назначением на ту или иную должность: более высокая оплата и т.п.). Так, любая должность, связанная с возможностью получения или увеличения этих благ, объективно включает в себе конфликтный потенциал;

- *устойчивые отдельные негативные стереотипы межличностных и межгрупповых отношений,* сформировавшиеся в советский период. Основная масса наших людей воспитана в духе классовой борьбы, нетерпимости к проявлениям «капиталистического» рынка (разделение на богатых и бедных; и др.). Для многих людей хорошие взаимоотношения с окружающими имели и имеют меньшую ценность, чем это необходимо для предотвращения межличностных противоречий.

Организационно-управленческие причины конфликтов характеризуются наличием в них значительно большей степени субъективизма, по сравнению с объективными причинами, связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп и подразделяются на следующие группы:

- *структурно-организационные.* Структура организации определяется возложенными на него задачами, но добиться идеального сочетания структуры организации решаемым задачам практически невозможно в принципе, но особенно – в наше динамично меняющееся время.

Основными причинами несоответствия структуры организации решаемым задачам являются:

- *ошибки при проектировании структуры организации* (трудно заранее учесть все детали);

- *задачи организации непрерывно меняются.* В этом случае адаптация структуры организации к меняющимся задачам зависит от гибкости руководства организации;

- *функционально-организационные причины конфликтов* связаны с нарушением оптимальности взаимодействия между: организацией и внешней средой; структурными подразделениями внутри организации; ее работниками. Так, каждая организация является частью структуры более высокого ранга, между подразделениями организации и их работниками существуют определенные функ-

циональные связи. Эти связи должны быть отработаны оптимальным образом: решаемые на каждом уровне задачи должны отвечать требованиям функционирования организации в целом и ее подразделений. В соответствии с этими требованиями должны быть отлажены функциональные взаимосвязи между сотрудниками организации;

- *лично-функциональные причины конфликтов* связаны с несоответствием или не полным соответствием личных и деловых, в первую очередь, профессиональных качеств работника определенным требованиям занимаемой должности. Так, принятие или назначение на ту или иную должность работника, не имеющего опыта или необходимых навыков работы по этой должности, но по корыстным или иным соображениям (родство, местничество и пр.) вкупе с неудовлетворительным выполнением им своих функциональных обязанностей, является предпосылкой возникновения конфликтов между ним и руководителями подразделений, сотрудниками организации;

- *ситуативно-управленческие причины конфликтов* связаны, прежде всего, с принятием руководителем ошибочных («конфликтогенных») управленческих решений. Как правило, в этом случае возникает конфликтная ситуация между руководителем и подчиненными, обязанными выполнить поставленную задачу. Исследованиями установлено, что вследствие принятия руководителем ошибочных решений возникает 52%, неправильного подбора кадров – 15%, несовместимости – 33% конфликтов в трудовом коллективе.

Социально-психологические причины конфликтов в целом связаны с фактором взаимодействия людей в социальных группах. Основными из них являются:

- *возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации*. Неправильное понимание сути любой проблемы вследствие особенностей восприятия информации разными людьми может явиться причиной как возникновения конфликтной ситуации, так и усложнения ее разрешения. Практический вывод – целесообразно отдавать значимые распоряжения и получать объяснения в письменном виде;

- *несбалансированное ролевое взаимодействие* в процессе социальных контактов. Так, оценка подчиненным руководителя как старшего по должности является фактором оптимальной сбалансированности социальных ролей. Также «бесконфликтным» является общение руководителя с подчиненным во внеслужебное время как равного с равным;

- *несовпадение позиций, обусловленное разными подходами к решению проблемы или задачи*, а не собственно расхождением взглядов на саму проблему. Несовпадение мнений, взглядов и позиций естественно, однако болезненное отношение к отличной от нашей точке зрения нередко становится причиной межличностных и межгрупповых конфликтов.

К другим социально-психологическим причинам конфликтов эксперты относят:

- различные способы оценки результатов деятельности и личности друга;
- ограниченные способности человека к изменению своей позиции;
- присущий человеку конкурентный характер взаимодействия;
- желание получать от окружающих больше, чем отдавать;
- внутригрупповой фаворитизм;
- стремление к власти; и другие.

Личностные причины конфликтов непосредственно связаны с индивидуально-психологическими особенностями людей, обуславливаются спецификой процессов, происходящих в психике человека в процессе взаимодействия с окружающими людьми и окружающей средой. У каждого человека вырабатывается определенный диапазон ожидаемого поведения. Варианты ожидаемого поведения могут быть *желательными, допустимыми и нежелательными и недопустимыми*. Очевидно, что если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного и допустимого, то взаимодействие бесконфликтно, нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, недопустимое - спровоцировать конфликт.

Основные личностные причины конфликтов сводятся к следующим:

- *неадекватный уровень притязаний и самооценки* (конфликтогенны, хотя в разной степени, как завышенные, так и заниженные уровень притязаний и самооценки);
- *плохое развитие эмпатии* - чувства понимания состояния другого человека;
- *субъективная оценка поведения и действий партнера* как недопустимых;
- *низкая конфликтоустойчивость*;
- *различные акцентуации характера*. Как правило, у конфликтных личностей нет четкой стратегии поведения в сложных ситуациях социального взаимодействия, они относительно редко демонстрируют поведение, связанное с уходом от конфликта. Для бесконфликтных людей более характерны типы поведения, основанные на уступках и связанные с жертвой своих интересов, они редко используют стратегию соперничества и больше ищут пути сотрудничества.

Выше приведены основные причины конфликтов, наиболее часто встречающиеся в повседневной жизни. Изучение и знание причин конфликтов необходимо для эффективного управления ими и их конструктивного разрешения.

1.2. Предвидение (прогноз) и профилактика конфликтов

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для эффективного управления ими. В этом контексте не является исключением и процесс управления конфликтами: предвидение (прогноз) возникновения конфликтов является главной предпосылкой их предупреждения (нейтрализации). Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном возникновении или развитии, основывается на научных исследованиях и анализе практики по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Для разработки методик прогнозирования конфликтов необходимо построение описательных и объяснительных моделей различных типов конфликтов.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации деятельности людей, которая минимизирует вероятность конфликтов между ними. Под профилактикой конфликтов понимается их предупреждение в широком смысле слова. Целью профилактики является создание условий и проведение мероприятий, которые минимизируют вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между людьми. Очевидно, что предупредить конфликтные ситуации и противоречия гораздо важнее, чем их конструктивное разрешение. Проблема конструктивного разрешения конфликтов только на первый взгляд кажется более важной, но она требует больших затрат сил, средств, времени, имеет обязательно нежелательные последствия, нежели профилактика конфликтов.

1.3. Предупреждение (нейтрализация) конфликтов

Предупреждение конфликтов в узком смысле слова заключается в работе, связанной с конкретными конфликтными ситуациями и заключается в устранении объективных и субъективных причин назревающего противоречия неконфликтными способами. Технология предупреждения конфликтов представляет собой совокупность знаний и методов о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию.

Существует много способов предупреждения конфликтов (принятие превентивных мер, создание надлежащих условий работы сотрудникам, справедливое распределение благ, разработка нормативно-правовых процедур разрешения типичных конфликтных ситуаций, и т.д.), однако, в контексте настоящего анализа представляется необходимым остановиться на таком важнейшем аспекте предупреждения конфликтов, как **оптимальные управленческие решения**. Так, более половины конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена (каковыми, в частности, являются большинство членов ВКК) связано с каче-

ством организации их совместной деятельности. Одной из основных причин такого положения дел является принятие руководителями разных уровней некомпетентных управленческих решений. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими сотрудниками, чьи интересы они затрагивают. Конфликтогенными являются не только некомпетентные решения руководителя, но и такие же решения подчиненного, но в меньшей степени.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения включают:

1-й этап. *Построение объективной информационной модели актуального состояния объекта управления на момент принятия управленческого решения.*

Такая модель называется *описательной*, и позволяет ответить на вопрос «**Что есть?**». Известно, что прежде чем принять управленческое решение, необходимо собрать соответствующую информацию об объекте управления. Чем более объективно и всесторонне будет произведена оценка состояния объекта управления, тем более конфликтным и менее конфликтным будет принятое решение, и наоборот. Основными причинами принятия некомпетентного управленческого решения являются:

- наличие искаженной, поверхностной или необъективной информации об объекте управления;

- отсутствие информации о тенденциях развития объекта управления и его движущих силах.

2-й этап. *Выяснение системы причин, по которым объект управления оказался в таком состоянии.*

В этом случае строится *объяснительная модель сложившейся ситуации*, которая позволяет ответить на вопрос «**Почему так?**». Чем правильнее выявлены причины в их взаимодействии, тем точнее воздействие на движущие силы развития объекта управления. Определяя причины сложившегося положения, важно вскрыть их систему и определить ключевые, главные и второстепенные. Важно также определить, на какие из них возможно наиболее существенное влияние.

3-й этап. *Прогноз развития объекта управления.*

На этом этапе обоснования управленческого решения строится *прогностическая модель*, позволяющая ответить на вопрос «**Что будет?**».

Прогноз осуществляется при условии невмешательства в процесс развития объекта управления и сохранения имеющихся тенденций развития. Особенностью прогностической модели является прогностический характер и предполагает различные варианты развития событий.

Рекомендуется рассматривать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

- *возможный наилучший вариант*, - при благоприятном стечении обстоятельств;

- *возможный наихудший вариант развития событий;*
- *наиболее вероятный вариант, с учетом реальных возможностей воздействия.*

4-й этап. *Ясное представление желаемого состояния объекта управления после принятия управленческого решения.*

Подготовка решения основывается на основе построения *модели целей, позволяющей ответить на вопрос «Что хотим?»*. Здесь уместно известное изречение: «для того, кто не знает, в какую гавань плывет, нет попутного ветра». Правильное определение целей принятия управленческого решения является достаточно сложным и ответственным этапом его подготовки. В этом плане, в процессе определения целей, полезно их деление на 3 уровня:

долгосрочные (стратегические), промежуточные (оперативные), ближайшие (тактические),

и их вариация в виде «программы-максимум» и «программы-минимум». Во избежание превращения целей в декларации, необходимо также разработать критерии достижения целей всех уровней. Следует иметь в виду, что типичной ошибкой в определении целей является их недостаточная проработка (их абстрактное формулирование и др.). *Прогноз возможных последствий принятия того или иного управленческого решения (ближайшие и перспективные, прямые и косвенные последствия)* является исключительно важным моментом, должен предшествовать принятию управленческого решения и может быть выполнен в рамках настоящего этапа подготовки управленческого решения.

5-й этап. *Принятие управленческого решения*

базируется на построении управленческой модели процесса подготовки и принятия решения, которая должна дать ответ на вопрос «**Что делать?**». Данный этап многие воспринимают как завершающий, однако это касается лишь процесса подготовки оптимального решения, включая его принятие. Связанные с разработкой проектов решений аспекты управленческой деятельности включают еще 4 этапа.

6-й этап. *Создание необходимых условий для успешного выполнения решения.*

Задача решается также в рамках управленческой модели, которая должна ответить на вопрос «**Как делать?**». Решение, компетентное или плохое, всегда будет принято. Необходимо проработать систему мероприятий, способствующей успешному выполнению решения (с учетом располагаемых сил, средств, времени, ресурсов, методов и технологий, прочих условий).

7-й этап. *Претворение принятого решения в жизнь.*

Наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

Принятие правильного управленческого решения не является гарантией его автоматического выполнения. В ходе реализации управленческого решения воз-

никают ситуации, требующие корректировки, пересмотра или, что не исключено, принятия принципиально иного решения.

8-й этап. *Оценка результатов деятельности по принятому решению.*

Объективная оценка результатов деятельности сводит к минимуму вероятность возникновения конфликта. Существует 5 способов оценки результатов деятельности:

- **«Результат - цель».** Как правило, в этом случае в основе оценки лежит сравнение - «что не сделано, по сравнению с намеченным». Степень критичности пропорциональна степени невыполнения задач, выступающих целью деятельности;

- **«Результат - начало».** Опытные руководители соотносят результаты деятельности как с поставленными целями, так и с состоянием дел в начале деятельности. Основой оценки в этом случае является критерий «что сделано»;

- **«Результат - другие».** Определяющим в этом случае является сравнение положения дел в оцениваемой организации (подразделении, у конкретного сотрудника коллектива) с таковым в другой организации (подразделении, у других сотрудников);

- **«Результат - нормативы».** Достигнутые результаты оцениваются в сравнении с требованиями нормативных документов, предъявляемыми к объему и качеству работы;

- **«Результат - идеал».** Степень решения проблемы (реальное положение дел) сравнивается с возможным идеальным решением проблемы;

9-й этап. *Принятие решения на продолжение или прекращение проведения мероприятий по принятому ранее решению;*

10-й этап. *Обобщение полученного опыта.* Обучение на собственном опыте не всегда приемлемо, но является одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя любого ранга. Оно полезно также для подчиненных.

Исследования показывают, что грамотное с психологической точки зрения руководство, объективная оценка им результатов деятельности зачастую зависимых от них людей могут предотвратить значительную часть конфликтов между ними.

Здесь же надо отметить, что из многих психологических причин некомпетентных решений специалисты выделяют следующие 3 главные:

1. *Низкое качество обоснования управленческих решений.*

В реальной жизни абсолютное большинство управленческих решений не обосновываются, либо обоснование плохое. Как правило, решения принимаются на основе описательной модели («**Что есть?**») и сразу предлагается система мероприятий по управлению тем или иным процессом. Понимание неправильности принятого решения приходит с наступлением негативных последствий.

2. Ярко выраженный технократический подход к управлению коллективом,

унаследованный от прежних времен. В процессе подготовки управленческого решения большинство руководителей разных уровней не считают нужным поставить в центр человека – главного системообразующего фактора социального управления. Советская система образования практически не предусматривала подготовку управленцев, они вырастали сами, решая крупные производственные задачи. Поэтому технократический подход в управлении социальными системами еще некоторое время будет преобладать над гуманистическим. По некоторым данным, до 80% высшего управленческого персонала различных предприятий развитых стран Запада имеют гуманитарную подготовку, в бывшем Союзе ССР примерно такой процент руководителей организаций не имели гуманитарного образования. Одним из выходов из сложившейся ситуации является гуманитаризация технического образования.

3. Волюнтаризм.

По мнению аналитиков, основанному на результатах многочисленных исследований, волюнтаризм присущ значительному числу отечественных руководителей. Проявления волюнтаризма разнообразны - от принятия решений о радикальных преобразованиях объектов и систем управления, которые недостаточно хорошо изучены, до присущего им смутного представления о правовых последствиях принимаемых решений и игнорирования интересов других людей и социальных групп. Как правило, у таких руководителей волевой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим, а интересы личные и приближенной группы людей – над интересами других членов социальной группы.

Волюнтаризм выступает причиной многих конфликтов всех уровней управления.

1.4. Конструктивное разрешение конфликтов и споров

Вследствие того, что далеко не все конфликтные ситуации можно предупредить, разрешение конфликтов и споров занимает центральное место среди управляющих воздействий по отношению к социальным противоречиям.

В конфликтологии, по отношению к завершающему этапу конфликтной ситуации, применяются различные определения, отражающие специфику и полноту прекращения конфликтного противостояния («преодоление», «пресечение», «урегулирование», «улаживание», «устранение» и др.), однако термин «разрешение конфликта» является наиболее распространенным и употребительным.

Завершение конфликта заключается в его окончании по любым причинам и основаниям. Когда говорят «конфликт исчерпан», имеется в виду его завершение.

К основным формам завершения конфликта относятся:

- *разрешение конфликта.*

Совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение конфликтной проблемы. Предполагает активность обеих сторон. Как правило, разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов друг к другу или к объекту конфликта, предполагает также изменение позиций сторон в конфликтной ситуации;

- *урегулирование конфликта.*

Принципиальное отличие урегулирования от разрешения конфликта заключается в том, что при урегулировании конфликта необходимо участие третьей стороны. Ее участие возможно как с согласия конфликтующих сторон, так и без его наличия;

- *затухание конфликта.*

В этом случае наблюдается временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: собственно противоречия и напряженных отношений между конфликтующими сторонами. Конфликт переходит в латентную (скрытую) форму.

Затухание конфликта происходит обычно в результате:

- а)** истощения необходимых для противоборства ресурсов обеих сторон;
- б)** потери мотивации конфликта (снижение важности объекта конфликта);
- в)** переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых, более значимых, проблем);

- *устранение конфликта.* При устранении конфликта главную роль играют воздействия, которые ликвидируют основные структурные элементы конфликта. Способы устранения конфликта:

- а)** исключение («вывод») из конфликта одного из оппонентов (в межличностных конфликтах: перевод, увольнение и т.п.);
- б)** исключение взаимодействия оппонентов на определенное время;
- в)** устранение объекта конфликта (так, заполнение вакантной должности, которая явилась причиной конфликта между претендентами на эту должность);
- г)** устранение дефицита объекта конфликта (имеется или появляется возможность обеспечить каждую из конфликтующих сторон объектом конфликта, к обладанию которым они стремились);

- *перерастание конфликта в другой конфликт.* В процессе конфронтации возникает новое, более значимое противоречие, и происходит смена объекта конфликта.

В контексте прекращения конфликта важным представляется вопрос *о критериях разрешения конфликта.* Интегральным критерием разрешения конфликта является удовлетворенность заинтересованных сторон его результатами.

Главными критериями конструктивного разрешения конфликта являются:

- *степень разрешения противоречия, послужившего основой конфликта.*

При разрешении конфликта важно найти решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше вероятность для нормализации отношений между конфликтующими сторонами и меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство;

- *победа в конфликте правой стороны.*

Утверждение истины, победа справедливости исключительно благоприятно влияют на социально-психологический климат в коллективе. Сомнительное с правовой или нравственной позиции разрешение конфликта является предпосылкой к возникновению или возобновлению аналогичных конфликтов в будущем, но на другом уровне. В то же время, следует помнить, что у неправой стороны также имеются интересы в конфликте. В этом случае, вместо игнорирования интересов «проигравшей стороны», целесообразно предпринять действия по переориентации мотивации неправой стороны.

1.4.1. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов

подавляющее большинство условий и факторов конструктивного разрешения конфликтов носит психологический характер; ряд специалистов выделяют также организационные, правовые, исторические и другие факторы.

К основным факторам успешного разрешения конфликтных ситуаций относятся:

- *прекращение конфликтного взаимодействия.*

Данный фактор является стартовым условием разрешения любого конфликта. Пока сторонами предпринимаются действия по усилению своей или ослаблению позиции другой стороны, речь не может идти о разрешении конфликтной ситуации;

- *поиск общих или близких точек соприкосновения по существу проблемы.*

Процесс является двусторонним и предполагает анализ как своих, так и целей и интересов другой стороны. Сосредоточение на интересах, а не на личностях, является позитивом процесса разрешения конфликтной ситуации;

- *снижение интенсивности негативных эмоций сторон конфликта.*

При разрешении конфликта, как правило, продолжает сохраняться устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Уменьшение негативных эмоций противоположной стороны может быть достигнуто различными способами (положительная оценка ряда действий оппонента; обращение к третьей, авторитетной для оппонента, стороне; критичное отношение к себе; готовность идти на уступки; и др.);

- *исключение отношения к оппоненту как к врагу.*

Этому могут способствовать критический анализ собственных позиции и действий, признание допущенных ошибок, попытки понять интересы другой стороны, выделение конструктивного начала в действиях и намерениях оппонента;

- *учет должностного статуса друг друга.*

Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна четко осознавать пределы уступок, который может себе позволить оппонент по спору. Незнание рамок «дозволенного» в этих вопросах и радикальные требования могут лишь спровоцировать более сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству;

- *умение сосредоточиться на главном в решении конфликта.*

Акцентирование внимания на второстепенных вопросах снижают шансы на конструктивное решение проблемы, из-за которой возникла конфликтная ситуация;

- *выбор оптимальной стратегии выхода из конфликта.*

Фактор представляет собой генеральную линию поведения сторон на заключительном этапе конфликта. Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от многих факторов, как-то: личностных особенностей конфликтующих лиц, уровня причиненного или понесенного ущерба, статуса сторон конфликта, наличия ресурсов у оппонентов, возможных последствий, значимости проблемы и др.

Специалисты выделяют 5 основных стратегий выхода из конфликта:

1. *Соперничество.* Заключается в навязывании оппоненту предпочтительного для себя решения. В ряде случаев оно оправдано (при явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для обеих сторон; важности исхода конфликта, проводящего данную стратегию; отсутствии времени на уговоры оппонента). Соперничество целесообразно в принципиальных ситуациях, при дефиците времени, вероятности опасных последствий. Как правило, используется сильной стороной;

2. *Приспособление.* Рассматривается как уступка одной из сторон – вынужденный или добровольный отказ от противоборства и сдача своих позиций. Мотивы применения стратегии: осознание своей неправоты; нежелание испортить отношения с оппонентом и сильная зависимость от него; значительный ущерб, причиненный в результате конфликта, и боязнь более серьезных последствий; отсутствие шансов на благоприятный исход дела; отсутствие возможности адекватного ответа на давление оппонента.

В ряде случаев с помощью применения стратегии приспособления реализуется принцип «трех Д».

3. *Уход от решения проблемы.* Стратегия характеризуется как избегание и попытка выхода из конфликта одной из сторон с минимальными затратами. Отличается от аналогичного поведения на других стадиях конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток защитить свои интересы с помощью активных стратегий. Применяется при: отсутствии сил и времени на

разрешение противоречия; стремлении выиграть время; наличии препятствий в определении своей линии поведения на данном этапе завершения конфликта; просто нежелании решать проблему. В ряде случаев уход от решения проблемы может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

4. *Компромисс*. Предполагает возможность частичных уступок сторонами. Эффективен в случаях: наличие взаимоисключающих интересов; удовлетворение решением конфликта во временном отношении; угрозы потерять большее. Стратегия используется при относительно равных возможностях сторон и является наиболее часто встречающейся в современной практике разрешения конфликтных ситуаций.

5. *Сотрудничество*. Относится к наиболее эффективной стратегии поведения в конфликте. Она изначально предполагает ориентацию оппонентов на конструктивное разрешение противоречия и работу с оппонентом как с союзником. Эффективно в случаях: сильной взаимозависимости сторон конфликта; склонности сторон не принимать во внимание ранг или статус оппонентов в споре; важности необходимости принятия решения; непредубежденности участников процесса.

Конструктивное управление конфликтными ситуациями на стадии их разрешения предполагает соблюдение двух важных принципов:

- *принцип компетентности*. Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, обладающими достаточными общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликта, об ущербах, которые могут быть причинены конфликтующим сторонам. Эти знания могут быть следствием их специальной подготовки или практической деятельности (жизненного опыта). Вместе с тем, они же обязаны собрать максимально возможную разностороннюю информацию о конкретной конфликтной ситуации. Радикальность вмешательства в разрешение конфликтной ситуации не должна превышать наших знаний о ней, так как эффективно управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление конфликтом может привести к результатам худшим, чем при естественном развитии событий;

- *принцип «плавного» воздействия на конфликт*. Практика разрешения конфликтов показывает, что попытки блокировать конфликт (заставить оппонентов отказаться от своих намерений, борьбы, пресечь конфликт разом) не дают желаемого эффекта. Предпочтительнее не менять развитие событий коренным образом, а дать возможность конфликтующим сторонам защищать свои интересы, но добиться такого развития ситуации, чтобы форма разрешения противоречия была конструктивной.

1.4.2. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны

Участие третьей стороны в урегулировании конфликта (посредничество, медиация, медиаторство) является специальным видом деятельности.

Целью медиации является оптимизация процесса поиска взаимоприемлемого выхода из конфликтной ситуации. Медиаторство может быть формальным (официальным) или неформальным (неофициальным). Формальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативных статуса или возможностей, неформальное – заключается в отсутствии у медиатора таких статуса и возможностей, но участники признают авторитет третьей стороны в решении конфликтных проблем. В роли третьей стороны (медиаторов) при урегулировании конфликта, в широком понимании, выступают один или несколько профессионалов или организация.

В роли *официальных медиаторов* могут выступать международные организации, государственные правовые институты, правительственные или другие государственные комиссии, представители правоохранительных органов, руководители предприятий, учреждений, общественные организации, созданные для решения спорных вопросов комиссии (так, комиссии по разрешению споров, арбитражные комиссии) и др.,

Неофициальными медиаторами выступают известные люди в определенной сфере деятельности, представители религиозных организаций, неформальные лидеры и др.

Функциональная целесообразность участия медиатора в урегулировании конфликтных ситуаций непосредственно связана с тем, обратились ли за помощью к третьей стороне оппоненты, или же она вмешалась в конфликт инициативно.

Как правило, оппоненты обращаются к третьей стороне в случаях, когда:

- *по-разному трактуются правовые нормы, являющиеся ключевыми в конфликте;*
- *стороны пришли к временному соглашению, но необходим внешний контроль;*
- *одна из сторон понесла ущерб и требует применения санкций к оппоненту;*
- *сторонам важно сохранение хороших отношений после конфликта;*
- *объектом урегулирования является затянувшийся конфликт;*
- *стороны отстаивают взаимоисключающие интересы.*

Инициативное (оперативное) вмешательство в конфликт целесообразно в случаях:

- *конфликт негативно влияет на среду, контролируруемую третьей стороной;*
- *одной из сторон массированно применяется насилие или оказывается давление;*
- *происходит опасная эскалация конфликта, чреватая применением насилия;*

- у медиатора имеется возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

Роли третьей стороны в конфликте могут быть различными в зависимости от степени возможности контроля медиатора за принятым решением:

- Третейский судья.

Роль третейского судьи наиболее авторитарна, так как он обладает достаточно большими возможностями влияния на выносимое решение. Третейский судья выносит решение, которое практически не оспаривается (так, решения: суда присяжных, вождя племени, старейшины рода);

- Арбитр.

Арбитр также обладает достаточно большими полномочиями и в результате рассмотрения проблемы выносит решение, которое обязательно для выполнения. Однако, при несогласии сторон с принятым решением, стороны могут обжаловать его в вышестоящих инстанциях;

- Посредник.

Посредник должен обладать специальными знаниями, обеспечивает конструктивное решение проблемы, но в целом играет нейтральную роль. Его предложения принять то или иное решение носят рекомендательный характер, окончательное решение выносят сами оппоненты.

- Помощник.

Помощник участвует в урегулировании конфликта в целях совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров. Помощник не вмешивается в обсуждение проблемы и не участвует в принятии окончательного решения.

- Наблюдатель.

Роль наблюдателя сводится, в основном, к присутствию в зоне конфликта, сдерживанию сторон от нарушения ранее достигнутых договоренностей, взаимной или односторонней агрессии. Его роль сводится к созданию условий для решения спорных вопросов путем переговоров. Наиболее известно участие наблюдателей при вооруженных конфликтах.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора.

Третья сторона (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель) имеет полномочия и возможности обеспечить (в зависимости от его статуса):

- волевое прекращение конфликта; блокирование противодействия; определение правой и неправой стороны; применение санкций (третейский судья, арбитр);

- помощь в организации диалога конфликтующими сторонами и поиске решения проблемы; содействие нормализации отношений (посредник, помощник);

- *контроль принятого решения или соглашения* (арбитр, посредник, наблюдатель).

Процесс медиации, вследствие разнообразности и многогранности конфликтов, не имеет жестких временных рамок. В целом специалисты выделяют 3 ее основных этапа:

1-й этап: *знакомство с конфликтом* (изучение истории и специфики проблемы, интересов и требований сторон, консультации со специалистами);

2-й этап: *работа с конфликтующими сторонами* (встречи с оппонентами в целях подготовки к переговорам: уточнения требований оппонентов и др.);

3-й этап: *ведение собственно переговорного процесса*.

В контексте конструктивного разрешения конфликтов, представляется полезным также рассмотрение вопроса *о деятельности руководителя с позиций его социально-психологической компетентности*, одной из составных частей которой является *конфликтологическая компетентность*. Она включает в себя:

- *понимание* природы социальных противоречий и конфликтов и *формирование* у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам;

- *умение*: объективно оценивать и объяснять проблемные ситуации; конструктивно регулировать противоречия и конфликты; развивать конструктивные начала возникающих конфликтов; предвидеть возможные последствия конфликтов;

- *обладание навыками*: неконфликтного общения; управления конфликтными процессами; устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как медиатора включает:

- *анализ конфликтной ситуации* (получение информации и сбор данных о конфликте; их проверка на достоверность и анализ; оценка конфликтной ситуации);

- *урегулирование конфликта* (выбор способа регулирования конфликта и типа медиаторства; уточнение текущей информации по конфликту; принятие решения; снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов; анализ опыта).

Обладая соответствующими должностными полномочиями, руководитель имеет возможность реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель). В теории существует 2 подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта как медиатора:

- *целесообразность ориентации руководителя на роль посредника, а не арбитра*.

В силу ряда особенностей арбитража при разрешении конфликтных ситуаций (негативное отношение к арбитру одной стороны при принятии решения в пользу другой; возможно объективная, но пристрастность руководителя; закрепление за ним ответственности за принятие решения; как правило, в силу важности для производства, руководитель акцентирует внимание на предмете борьбы,

а не на личных взаимоотношениях сторон), для руководителя посредничество значительно предпочтительнее, чем арбитраж;

- гибкое применение всех типов медиаторства.

При этом рекомендуются, как основные в разрешении конфликта, принять роли арбитра и посредника, как дополнительные – роли третейского судьи, помощника и наблюдателя. В частности, роль арбитра целесообразно использовать при урегулировании конфликтов по вертикали, а роль посредника – в случаях равенства должностных статусов участников конфликта.

В то же время, исследования показывают, что собственно конфликты между руководителями и подчиненными разрешаются в 62% случаев, в 38% случаев противоречие между ним не разрешается (в том числе в 6% случаев конфликт затухает, в 15% - перерастает в другой, в 17% случаев - устраняется административным путем).

1.5. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

В случаях, когда противоречие разрешается через принудительное применение к сторонам соответствующих санкций (положений законодательства, регулирующих те или иные отношения) переговоры не нужны. Однако в абсолютном большинстве случаев многие противоречия разрешаются путем переговоров быстрее и легче, с меньшими затратами сил и средств, чем в судебном порядке. Так, согласно данным исследований, такие ситуации в США составляют более 90% гражданских исков. Согласно результатам предварительного опроса, проведенного в конце 2004г. на Собраниях ВКК «Южно-Ферганский», «Араван-Акбура», «Ходжа-Бакирган», 93,3% респондентов сочли более приемлемым внесудебный порядок разрешения споров и противоречий.

Переговоры являются универсальным средством завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали другие возможности разрешения противоречия. Необходимость переговоров возникает в ситуации, когда конфронтация не дает желаемых результатов или становится невыгодной для обеих сторон. Переговоры необходимы для принятия совместных, согласованных и оптимально возможных в данной ситуации решений.

Существует 3 типа совместных решений участников переговоров:

1. Компромиссное («срединное» или «медианное») решение.

Как было сказано выше, в этом случае оппоненты готовы пойти на взаимные уступки удовлетворить часть интересов друг друга. При этом важно разработать качественные (еще лучше, – и количественные) критерии правомерности требований и относительного равенства уступок.

В большинстве случаев это трудно сделать, поэтому чаще приходится строить переговоры на основе «поля интересов». Как правило, в этом случае каждая сторона делает уступки по менее значимому для себя, но более значимому для

оппонента вопросу, и получает больше уступок по другому вопросу, который для него является (или кажется) важным. При готовности сторон к компромиссам, переговорный процесс можно охарактеризовать как «взаимный размен уступками». Но принципиально важным для успеха переговорного процесса является условие, чтобы эти уступки (или требования уступок) не выходили за рамки минимальных значений интересов каждой стороны.

Это условие получило название «принцип Парето», по имени итальянского ученого, обосновавшего данный принцип поиска оптимальных, устраивающий обе стороны решений ровно 100 лет назад.

2. Асимметричное решение (относительный компромисс).

В ряде случаев статус, возможности власти и контроля, интересы сторон не позволяют им найти компромиссное решение. В этом случае стороны могут принять асимметричное решение, характеризующееся значительными уступками одной из сторон по сравнению с уступками другой стороны. На такое решение сторона, получившая в результате переговоров явно меньше условной «половины», идет сознательно во избежание еще больших потерь. Грубо говоря, асимметричным решением закрепляется поражение одной из сторон. Очевидно, что степень асимметричности решения может быть различной.

3. Нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Способ основывается на глубоком анализе истинного соотношения интересов и требует кропотливой и долгой работы обеих сторон. Выход на новое решение возможен через изменение системы ценностей, требует нестандартного подхода к решению конкретной проблемы, в частности, через ее включение в более общую систему интересов. Нахождение нового решения открывает иные, не обязательно основанные на конфликте интересов, перспективы. По мнению специалистов, асимметричное решение и компромисс – арифметика, а нахождение принципиально нового решения – алгебра переговорного процесса.

Переговоры, как процесс разрешения противоречий, имеют свои:

- *этапы* (подготовка к переговорному процессу; ведение переговоров; анализ результатов переговоров; выполнение достигнутых договоренностей);

- *механизмы* (согласование целей и интересов; достижение высокого уровня взаимного доверия; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон и др.);

- *технологии* их проведения (способы подачи позиции сторон на переговорах; принципы и тактика взаимодействия с оппонентом и воздействия на него; и др.).

На успешное ведение переговоров по разрешению конфликтов воздействуют различные факторы, основными из которых являются:

- *личностный фактор*.

Роль личностного фактора высока в случаях, когда неопределенны намерения оппонента и высоки уровень переговоров и самостоятельности участников при принятии решения. В сложной ситуации существенное значение имеют та-

кие параметры личностного фактора, которые в значительной степени воздействуют на процессы восприятия участников или легко поддаются объяснению. Среди личностных качеств, способствующих конструктивному ведению переговоров, называют: высокие моральные качества, прямота, ровный характер, широкий кругозор, нервно-психическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, профессионализм, чувство корпоративности, а также умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны;

- деятельность посредника.

О ней более подробно сказано выше. Опытный посредник может проконтролировать переговорный процесс таким образом, чтобы взаимодействие конфликтующих сторон происходило без видимой капитуляции и значительных уступок одной из сторон;

- учет гендерных особенностей участников переговоров.

Относительно высокая степень «нарциссизма» у мужчин, по сравнению с женщинами, обуславливает более высокую удовлетворенность мужчин собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола. При переговорах в однополой паре («мужчина-мужчина») они менее удовлетворены собой и процессом, но более удовлетворены достигнутыми в результате переговоров результатами (при переговорах с женщиной мужчины готовы уступить больше);

- учет национальных особенностей партнера по переговорам;

- учет особенностей переговоров в диадах и триадах.

Названные типы взаимодействия при ведении переговоров характеризуются различными социально-психологическими параметрами, в частности:

- в диадах переговоры характеризуются меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов. В диадах, как правило, преобладает смещение внимания с конфликтной проблемы на эмоциональные аспекты взаимодействия, но в них эффективнее, чем в триадах, проходят переговоры, затрагивающие больше личностные интересы конфликтующих;

- в триадах, при участии третьей стороны, эффективны переговоры на более абстрактные темы, чем в диадах. В триадах переговоры характеризуются большей устойчивостью и нацеленностью на определенный конечный результат. Наличие третьей стороны, как правило, заставляет корректировать свое поведение и прислушиваться к логике партнера во время переговорного процесса;

- сужение круга участников конфликта.

Так, при межгрупповом конфликте одним из ключевых предпосылок успешности переговорного процесса являются переговоры с представителями групп, а не с участием всех его членов. Как правило, в этом случае представители сторон не демонстрируют поляризации и, как следствие, можно легче и быстрее добиться компромиссного результата;

- усиление контроля общения участников переговорного процесса.

Общение и вне «стола переговоров» позволяет снять напряженность во взаимоотношениях между конфликтующими сторонами, уменьшить влияние эмоциональных факторов на принятие решения;

- *занятие жесткой, мягкой или иной позиции на переговорах.* В некоторых случаях жесткая позиция позволяет снизить требования одной стороны, но может вызвать и аналогичную реакцию другой стороны. В целом жесткость уменьшает шансы на соглашение. Верно мнение что, во многих конфликтах делят пирог не фиксированного размера, а усыхающий за время конфликта;

- *возможное применение угрозы.*

Не лучший способ, но в ряде случаев повышает вероятность уступок одной из сторон. В этом случае возможность применения угрозы должна основываться на действиях, а не на намерениях.

С другой стороны, отсутствие намерения оказать давление может быть позитивным шагом и привести к быстрому решению проблемы, из-за которой возник конфликт;

- *фактор взаимозависимости оппонентов* положительно влияет на процесс переговоров.

Выделяют 2 основных аспекта взаимозависимости:

а) между конфликтующими сторонами сложились прочные партнерские отношения, способствующие успеху переговорного процесса;

б) конфликтующие стороны связаны значимыми для них перспективами будущего сотрудничества.

- *фактор времени и ресурсов.*

Как правило, в споре побеждает тот, кто располагает большими временем и ресурсами. Попавшая «в цейтнот» сторона совершает больше ошибок. При затяжных переговорах желательно их прервать на определенное время, в течении которого возможно проведение соответствующих мероприятий с каждой из сторон (уточнение позиций сторон, проведение консультации и др.).

Выше приведены основные положения теории управления конфликтами с позиций конфликтологической науки. Они являются в значительной степени универсальными и возможны к применению в абсолютном большинстве случаев, связанных с управлением конфликтами, в частности, возникающими в сфере водопользования.

В то же время, разрешение того или иного конфликта с применением неформальных механизмов их урегулирования возможно лишь в соответствии с действующим законодательством, определяющим органы и их компетенцию по разрешению конфликтов и споров, процессуальный порядок их рассмотрения, принятия и исполнения решения.

2. ЮРИДИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВОД

Юридические основы разрешения водных споров отражены в соответствующих актах водного законодательства стран-участниц Проекта - Кыргызской Республики (КР), Республики Таджикистан (РТ), Республики Узбекистан (РУз). «Стержневыми» актами водного законодательства являются национальные Водные Законы:

- Законы Кыргызской Республики:
 - «О воде» от 14.01.1994 г.,³
 - «О межгосударственном использовании водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений Кыргызской Республики» от 23.07.2001г.,
- Водный Кодекс Республики Таджикистан от 29.11.2000 г.;
- Закон Республики Узбекистан «О воде и водопользовании» от 06.05.1993 г.).

Нормативно-правовую базу водных отношений в странах Проекта составляют:

- положения Конституций республик, в части касающейся;
- Водные Законы;
- соответствующие положения:
 - Законов, регулирующих "смежные" – земельные, лесные, горные, природоохранные, и другие – отношения,
 - гражданского, административного, уголовного и иного законодательства;
- постановления высшего государственного органа представительной власти,
- подзаконные акты Главы государства (в некоторых случаях имеющих силу закона) и Правительства, министерств, государственных комитетов и ведомств,
- решения органов государственной власти на местах,
- международные договора республик в сфере водных отношений.

³ Новый Водный кодекс Кыргызской Республики принят в январе 2005 г. На момент составления руководства действовал Закон «О воде» 1994 г.

2.1. Международные водные споры

Водные законодательства стран-участниц Проекта предусматривают следующий порядок рассмотрения межгосударственных споров о водопользовании:

- *Закон КР «О воде»*: «Споры между водопользователями Кыргызской Республики и водопользователями других государств рассматриваются независимой арбитражной комиссией, созданной на паритетных началах Правительствами государств, либо рассматриваются в суде (арбитраже) того государства, где имело место нарушение, если иное не предусматривается соответствующей Конвенцией либо двусторонними и многосторонними договорами» (ст.69. Разрешение споров об использовании пограничных вод между Кыргызской Республикой и другими государствами).

- *Закон КР «О межгосударственном использовании... водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений Кыргызской Республики»*:

«Споры по межгосударственному использованию водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений между Кыргызской Республикой и другими государствами регулируются в соответствии с нормами международного права, если иное не предусмотрено соглашениями и договорами между ними.

С целью выработки компромиссных решений по спорам в вопросах межгосударственного использования водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений могут создаваться на паритетных началах или с привлечением независимых экспертов временные согласительные комиссии, если иное не предусмотрено условиями соглашений и договоров по водным отношениям» (ст.7. Регулирование споров, возникающих по вопросам межгосударственного использования водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений).

- *Водный Кодекс РТ*: «Споры о водопользовании между водопользователями Республики Таджикистан и водопользователями других государств разрешаются правительствами государств» (ст.109. Разрешение споров о водопользовании между водопользователями Республики Таджикистан и водопользователями других государств).

- *Закон РУз «О воде и водопользовании»*: «Споры о водопользовании между Республикой Узбекистан и другими государствами рассматриваются в порядке, определяемом межгосударственными договорами» (ст.91. Разрешение межгосударственных споров о водопользовании).

Названные выше 4 национальных Закона по разному определяют порядок разрешения межгосударственных водных споров. В то же время, каждый из названных Законов имеет положение о большей юридической силе международного договора той или иной республики над соответствующим положением национального Закона:

- «Если международными договорами (Кыргызской Республики – авт.) установлены иные правила, чем те, которые содержатся в законодательстве Кыргызской Республики, применяются положения международного договора» (часть вторая ст.68 Закона Кыргызской Республики «О воде»);

- «Если международным договором, участником которого является Кыргызская Республика, установлены иные правила, чем те, которые содержатся в законодательстве Кыргызской Республики, то применяются положения международного договора» (часть вторая ст.2 Закона КР «О межгосударственном использовании... водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений Кыргызской Республики»);

- «Экономические основы водных отношений с другими государствами устанавливаются на базе международного водного права и межгосударственных соглашений» (ст.146 Водного Кодекса Таджикистана: (менее четко, с акцентом на экономические основы международных водных отношений, но также приемлемо);

- «Если международными договорами Республики Узбекистан установлены иные положения, чем предусмотренные настоящим законом, то применяются положения международного договора» (ст.119 Закона РУз «О воде и водопользовании»).

Таким образом, международно-правовой основой разрешения межгосударственных споров о водопользовании, в соответствии с требованиями Водных Законов, могут быть межгосударственные (Водный Закон РУз) или межправительственные (Водные Законы КР и РТ) соглашения или договора, в которых определяется порядок рассмотрения и разрешения водных споров между государствами. На настоящее время подобных договоренностей между странами-участницами проекта «ИУВР-Фергана» не имеется.

Вместе с тем, как правовую основу рассмотрения водных споров между странами Проекта можно принять Протокольное Соглашение между Министерством сельского, водного хозяйства и перерабатывающей промышленности Кыргызской Республики, Министерством мелиорации и водного хозяйства Республики Таджикистан и Министерством сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан «Об организационной и технической поддержке проекта «Интегрированное управление водными ресурсами в Ферганской долине» от 16.05.2003г.

Так, в соответствии со ст. 4 названного Соглашения Стороны *«взаимодействуют на основе равноправия и коллективного обсуждения для выработки механизма совместного решения возникающих проблем» и «создадут необходимые условия в пилотной зоне Проекта для привлечения к процессу управления использованием водных ресурсов все заинтересованные стороны, включая НПО».*

Эти положения Соглашения между названными ведомствами стран-участниц проекта «ИУВР-Фергана» могут быть положены в основу создания добровольных механизмов разрешения международных водных споров в зоне Проекта.

Представляется целесообразным в рамках Проекта, на уровне трансграничного канала (ирригационной системы), учреждение совместного органа (одна из форм - Комиссия), в задачи которого входили бы, как главная – разрешение, как другие – устранение предпосылок и причин возникновения межгосударственных водных споров (взаимный контроль и учет водопользования, периодическое обследование технического состояния канала и ГТС на нем, обеспечение бесконфликтного взаимодействия водопользователей, подвешенных к каналу, и др.). Состав членов такого органа подлежит обсуждению, но обязательным является участие в его работе представителей пограничных властей Сторон. От участия пограничников во многом зависит успех деятельности совместного органа, особенно в случаях, требующих оперативного вмешательства.

2.2. Водные споры в рамках национальной юрисдикции

Каждый из Водных Законов Кыргызской Республики, Республики Таджикистан и Республики Узбекистан включает положения о водных спорах, а также – об ответственности за нарушение национального водного законодательства:

- Закон Кыргызской Республики «О воде»: Раздел 7. Разрешение водных споров (ст.61); Раздел 8. Ответственность за нарушение водного законодательства (ст.ст.62-65);

- Водный Кодекс Республики Таджикистан: Глава 20. Разрешение споров о водопользовании; Раздел 5. Ответственность за нарушение водного законодательства: Глава 24. Ответственность за нарушение водного законодательства (ст.ст.141-146).

- Закон Республики Узбекистан «О воде и водопользовании»: Глава 23. Разрешение споров о водопользовании (ст.ст.85-96); Глава 27. Ответственность за нарушение водного законодательства (ст.ст.114-116), а также: Глава 28. Возмещение убытков, причиненных нарушением водного законодательства (ст.ст.117, 118).

Водные Законы КР, РТ, РУз определяют, в частности, компетенции органов государственной власти и управления в сфере разрешения водных споров, порядок их рассмотрения, разрешения и обжалования, некоторые другие вопросы. Аналогичные положения также содержатся в законодательстве Республики Казахстан и Туркменистана.

2.2.1. Споры о водопользовании (водные споры)

Кыргызская Республика. Закон Кыргызской Республики «О воде» отдельно не оговаривает компетенции органов государственной власти и управления в сфере разрешения споров о водопользовании.

В то же время, ряд положений раздела 2 Закона «О воде» (Управление и регулирование водных отношений) имеет непосредственное отношение к этому вопросу.

К компетенции соответствующих органов отнесены:

- *Правительства КР (ст.11)*: принятие решения о приостановлении, ограничении и прекращении деятельности предприятий, учреждений и организаций, независимо от форм собственности и подчинения, в случае нарушения ими водного законодательства, в порядке, предусмотренном законодательством КР;

- *специально уполномоченных государственных органов в сфере водных отношений (ст.12)*: предъявление претензий и исков о возмещении ущерба, причиненного в результате нарушений водного законодательства; оформление документов и рассмотрение дел о правонарушениях в области водных отношений. Решения специально уполномоченных государственных органов в области водных отношений по вопросам, отнесенным к их компетенции, обязательны для всех юридических и физических лиц, в том числе иностранных лиц и лиц без гражданства, и могут быть обжалованы в суде;

- *органы местной государственной администрации (ст.13)*: защита прав водопользователей; ограничение права пользования водными объектами.

Согласно Закону Кыргызской Республики «О воде», водные споры (ст.61):

- *между юридическими и физическими лицами* регулируются путем переговоров заинтересованных сторон и разрешаются специально уполномоченными государственными органами в установленном законодательством КР порядке;

- *с участием юридических и физических лиц, обладающих правом собственности на водохозяйственные сооружения, правом на концессию или аренду водных объектов, а также иностранных граждан и лиц без гражданства* разрешаются в судебном порядке.

- *имущественные споры, связанные с возмещением ущерба, причиненного водному объекту или водохозяйственному сооружению*, разрешаются также в судебном порядке.

Законом «О воде» КР специально уполномоченным государственным органам дано право привлечения юридических и физических лиц к дисциплинарной, административной, гражданской, уголовной ответственности за нарушения водного законодательства. Неполный перечень нарушений водного законодательства приведен в Законе (ст.62).

Закон обязывает возместить убытки, причиненные нарушением водного законодательства, в порядке и размерах, устанавливаемых законодательством Кыргызской Республики. С согласия сторон, по решению суда или арбитражного суда убытки могут быть возмещены путем возложения на ответчика обязанностей по восстановлению водного объекта или водохозяйственного сооружения за счет его сил и средств (ст.64).

Юридические лица имеют право предъявлять иски в суд или арбитражный суд, физические лица – в суд о прекращении деятельности юриди-

ческих лиц, нарушающих водное законодательство. Решение суда, арбитражного суда о прекращении деятельности юридических лиц, являются основанием для прекращения их финансирования банковскими учреждениями, если иное не предусмотрено вынесенным судом или арбитражным судом решением (ст.65).

Республика Таджикистан. Водным Кодексом РТ разрешение водных споров предусмотрено: Правительством республики, органами исполнительной власти на местах, специально уполномоченным государственным органом по регулированию использования и охране вод, а также судом, в установленном законодательством порядке (ст. 108). Их компетенции по разрешению водных споров отражены в ст.ст.110-116 Водного Кодекса.

Правительство республики (ст.111), органы исполнительной власти на местах – областей и города Душанбе (ст.112), районов и городов (ст.113), поселковые и сельские джамоаты (ст.114) – разрешают споры по территориальной принадлежности, за исключением споров, разрешение которых отнесено к компетенции более высшего уровня исполнительной власти и специально уполномоченного государственного органа (ст.115) и иных уполномоченных на то государственных органов.

Споры о праве на специальное водопользование разрешаются органами, выдавшими лицензии на пользование водным объектом (ст.110), о водопользовании между первичным и вторичным водопользователем, а также между вторичными водопользователями – органом, выдавшим лицензию на специальное водопользование (ст.116).

Специально уполномоченный государственный орган (СУГО) разрешает споры о водопользовании, отнесенные законодательством к его компетенции (ст.115). Компетенция СУГО непосредственно в Законе не оговорена, но представляется, что ему дано право привлечения юридических и физических лиц к соответствующей форме ответственности за нарушения водного законодательства. Неполный перечень нарушений водного законодательства РТ приведен в Водном Кодексе (ст.142).

Споры о водопользовании рассматриваются по заявлению одной из сторон, к которому прилагаются необходимые материалы, подготовленные СУГО совместно с управлением водохозяйственной системы и водопользователями. Исполнение решений по водным спорам обеспечивается СУГО. Обжалование решения не приостанавливает его исполнение. Исполнение решения может быть приостановлено органом, принявшим решение, до рассмотрения жалобы вышестоящим органом (ст.117).

Республика Узбекистан. Законом Республики Узбекистан «О воде и водопользовании» к органам, разрешающим споры о водопользовании, отнесены: Кабинет Министров республики, местные органы власти и управления, а также органы водного хозяйства, по охране природы, по геологии и минеральным ресурсам и иные уполномоченные на то государственные органы. Порядок разрешения водных споров устанавливается национальным законодательством (ст.85).

Кабинет министров республики (ст.90), местные органы власти и управления – органы власти областей (ст.89)⁴, районов (ст.88), городов (ст.87), самоуправления поселков и кишлаков (ст.86) – разрешают споры о водопользовании по территориальной принадлежности, за исключением споров, разрешение которых отнесено к компетенции более высшего уровня исполнительной власти, органов водного хозяйства, по охране природы и иных уполномоченных на то государственных органов.

Споры по водопользованию возбуждаются по заявлению одной из сторон, к которому прилагаются документы, свидетельствующие о нарушении права водопользования (ст.92). Споры о водопользовании рассматриваются при участии заинтересованных сторон (ст.93). Органы, разрешающие спор, выносят соответствующие решения, в необходимых случаях в решениях могут быть предусмотрены порядок и сроки исполнения, а также мероприятия по восстановлению нарушенного права (ст.94).

Решения по спору о водопользовании могут быть обжалованы в вышестоящий орган в 10-дневный срок со дня его вручения. Обжалование решения не приостанавливает его исполнения, исполнения решения может быть приостановлено или отсрочено вынесшим решение либо вышестоящим органом (ст.95).

Имущественные споры, связанные с водными отношениями, разрешаются соответствующим судом в порядке, установленном законодательством (ст.96).

Лица, виновные в нарушении водного законодательства, несут уголовную, административную и иную ответственность в соответствии с законодательством.

Неполный перечень видов нарушений водного законодательства приведен в ст.114 Закона Республики Узбекистан «О воде и водопользовании».

2.2.2. Нарушения водного законодательства

Согласно Закону **Кыргызской Республики** «О воде» (ст.62):

установлена ответственность за следующие нарушения водного законодательства:

- самовольные:
 - захват водных объектов и водохозяйственных сооружений;
 - водопользование;
 - производство гидротехнических работ;
- нарушения:
 - правил эксплуатации водохозяйственных сооружений и устройств;

⁴ И Республики Каракалпакстан, хотя «Водные отношения в Республике Каракалпакстан регулируются также законодательством Республики Каракалпакстан» (ст.2 Закона РУз «О воде и водопользовании»).

- нормативно-технических, санитарно-гигиенических и метрологических требований к порядку осуществления контроля и учета использования вод;
- хозяйственного режима на водных объектах и водохозяйственных сооружениях, вызывающего их загрязнение, водную эрозию земель и другие вредные явления;
- норм и санитарных требований при эксплуатации водозаборных и поглощающих скважин и колодцев, влекущих загрязнение подземных вод;
- отказ от представления своевременной и достоверной информации или представление недостоверной информации о состоянии использования водных ресурсов;
- переуступка права водопользования и другие сделки, нарушающие право государственной собственности на водные объекты и водные ресурсы;
- неудовлетворительная работа очистных сооружений, сверхнормативный сброс загрязняющих веществ в водные объекты;
- ввод в эксплуатацию предприятий, сооружений и устройств без очистных сооружений;
- невыполнение предписаний специально уполномоченных государственных органов;
- водозабор с нарушением условий, указанных в лицензии на право водопользования;
- непринятие мер по ликвидации последствий вредного воздействия вод;
- сброс загрязненных сточных вод в подземные водоносные горизонты;
- бесхозяйственное использование вод.

Законодательством Кыргызской Республики может быть установлена ответственность за другие виды нарушений водного законодательства.

Согласно Водному Кодексу **Республики Таджикистан**:

нарушениями водного законодательства признаются:

- загрязнение и засорение поверхности водосборов, русел рек, ледяного покрова водоемов, поверхности ледников и снежников производственными и другими отходами и выбросами, а также нефтяными и химическими продуктами, смыв которых влечет за собой ухудшение качества поверхностных и подземных вод (ст.124);
- переуступка права водопользования и другие сделки, в прямой или скрытой форме нарушающие право государственной собственности на воду (ст.141);
- а также (ст.142):
- самовольные:
 - водопользование,

- производство гидротехнических работ;
- отказ от представления своевременной и достоверной информации или представление искаженной информации о состоянии и использовании водных ресурсов;
- нарушения:
 - водоохранного режима на водосборах, вызывающего их загрязнение, водную эрозию почв и другие вредные явления;
 - порядка учета и отчетности водопользования;
 - нормативно-технических, санитарно-гигиенических и метрологических требований к порядку осуществления контроля и учета использования вод;
 - хозяйственного режима на водных объектах и водохозяйственных сооружениях, вызывающее их загрязнение, водную эрозию земель и другие вредные явления;
- ввод в эксплуатацию предприятий, коммунальных и других объектов без сооружений, предотвращающих загрязнение и засорение вод или их вредное воздействие;
- неудовлетворительная работа очистных сооружений, сверхнормативный сброс загрязняющих веществ в водные объекты;
- повреждение водохозяйственных сооружений и устройств;
- сброс загрязняющих сточных вод в подземные горизонты;
- забор воды с нарушением договоров;
- загрязнение и засорение вод,

и за которые виновные лица несут ответственность. Законодательством РТ может быть установлена ответственность и за другие виды нарушений водного законодательства.

Согласно Закону **Республики Узбекистан** «О воде и водопользовании»:

к нарушениям водного законодательства относятся:

- переуступка права водопользования и другие сделки, в прямой или скрытой форме нарушающие право государственной собственности на воду (ст.114);
- а также (ст.115):
 - самовольные:
 - захват водных объектов;
 - водопользование;
 - строительство перемычек, насосных станций и других сооружений, влияющих на состояние вод;
 - подключение к водопроводным и канализационным сетям;

- нарушения:
 - водоохранного режима на водосборах, вызывающее их загрязнение, водную эрозию почв и другие вредные явления;
 - правил эксплуатации водохозяйственных сооружений и устройств;
 - установленных правил и технологии бурения скважин на воду;
 - режима особо охраняемых водных объектов;
- ввод в эксплуатацию:
 - предприятий, коммунальных и других объектов без сооружений и устройств, предотвращающих загрязнение и засорение вод или их вредное воздействие;
 - незавершенных строительством водоохраных сооружений, со строительными недоделками и отклонениями от проекта, отрицательно влияющими на их эффективную работу;
- не проведение предусмотренных планами гидротехнических, технологических, лесомелиоративных, санитарно-технических и других мероприятий, обеспечивающих охрану вод от загрязнения, засорения и истощения, а также улучшение состояния и режима вод;
- не предоставление государственной отчетности об использовании воды или искажении этих данных;
- несвоевременное внесение платы за воду и штрафов за нарушение правил водопользования;
- бесхозяйственное использование воды (добытой или отведенной из водных объектов);
- невыполнение предписаний органов, осуществляющих контроль за охраной природы;
- срыв нормативных сроков строительства водоохраных сооружений и устройств;
- уничтожение или повреждение эксплуатационных и наблюдательных скважин;
- повреждение и уничтожение водохозяйственных сооружений и устройств;
- забор воды с нарушением лимитов водопользования;
- несоблюдение водоохраных зон;
- загрязнение и засорение рек.

Лица, виновные в допущении названных выше нарушений, несут уголовную, административную и иную ответственность в соответствии с законодательством Республики Узбекистан. Законодательством Республики Узбекистан может быть установлена ответственность за другие виды нарушений водного законодательства.

Сравнивая виды нарушений водного законодательства в Водных Законах Кыргызстана, Таджикистана, Узбекистана, а также принимая во внимание, что законодательством каждой страны «может быть установлена ответственность за другие виды нарушений водного законодательства», нетрудно заметить общность видов последних. В целом они связаны с нарушением правил пользования водными ресурсами и водными объектами, строительства и эксплуатации водохозяйственных сооружений и относятся, в большинстве своем, к категории административных правонарушений.

Соответственно, следует подчеркнуть, что вопросы разрешения большинства споров и конфликтов, связанных с нарушениями водного законодательства стран Проекта, относятся к компетенции специально уполномоченных государственных органов в области водных отношений (по использованию и охране вод, охране природы и др.).

Они же, как правило, готовят материалы для привлечения виновных в нарушении водного законодательства к административной, уголовной или иной ответственности, в соответствии с требованиями национального законодательства страны, задействованной в реализации проекта «ИУВР-Фергана» (Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан).

В этом контексте следует обсудить вопрос о компетенциях предлагаемых Комиссий (Арбитражей) по разрешению споров в составе АВП, ВКК; их статус и компетенция должны быть закреплены в законодательном порядке.

Так, Водным Кодексом Республики Таджикистан, наряду с правом водопользователей объединяться в ассоциации, одной из целей создания АВП определено «разрешение споров, возникающих между ее членами по вопросам распределения и использования воды» (ст.43).

Согласно Закону Кыргызской Республики «Об объединениях (ассоциациях) водопользователей» от 15.03.2002г., Уставом АВП может быть предусмотрено создание в составе АВП комиссии по разрешению споров (ст.12).

Избрание комиссии по разрешению споров относится к исключительной компетенции общего собрания АВП – высшего органа управления АВП (ст.13).

В компетенцию комиссии по разрешению споров входит рассмотрение споров относительно водопользования и распределения воды между членами АВП. Комиссия по разрешению споров, в результате рассмотрения жалобы, может принять одно из следующих решений: отклонить или удовлетворить жалобу, наложить на виновную сторону санкцию в соответствии с Уставом АВП.

Решение комиссии о наложении санкций на виновную сторону может быть обжаловано ею в судебном порядке (ст.18).

2.2.3. Общие формальные начала разрешения споров и конфликтов

В каждой стране Проекта (Кыргызская Республика, Республика Таджикистан, Республика Узбекистан) судебная система основывается на национальной Конституции.

В Кыргызской Республике судопроизводство осуществляют:

- Конституционный суд Кыргызской Республики;
- Верховный суд Кыргызской Республики;
- Высший Арбитражный суд Кыргызской Республики;
- местные суды:
 - областные;
 - города Бишкек;
 - районов и городов;
 - арбитражные суды областей и города Бишкек;
 - военные суды;

Конституционный суд осуществляет конституционное судопроизводство.

Верховный суд Кыргызской Республики, суды областей, города Бишкек, районов, городов, а также военные суды образуют систему судов общей юрисдикции и осуществляют уголовное, гражданское, административное судопроизводство.

Высший Арбитражный суд Кыргызской Республики, арбитражные суды областей и города Бишкек образуют систему арбитражных судов и осуществляют правосудие в области экономических отношений между хозяйствующими субъектами, учреждениями, организациями независимо от формы собственности и видов хозяйственной деятельности, государственными или иными органами.

Законом Кыргызской Республики «О третейских арбитражах» определен порядок образования и деятельности внесудебных органов (третейских арбитражей) по разрешению споров. Правовая основа деятельности третейского арбитража:

1. Третейский арбитраж осуществляет разбирательство по правилам, указанным в третейском соглашении, а в случае отсутствия третейского соглашения – по правилам, выбранным либо установленным самим третейским арбитражем;
2. Третейский Арбитраж рассматривает спор в соответствии с нормами материального права, которые стороны определили в договоре либо в третейском соглашении в качестве применимых к существу спора. При отсутствии соглашения о применимом праве третейский арбитраж самостоятельно определяет нормы права, которые подлежат применению при рассмотрении спора.

3. Третейский арбитраж принимает решение в соответствии с применимым правом, а в части, не урегулированной применимым правом, обычаями делового оборота.

Положением о внесудебном порядке разрешения споров в аграрной сфере, утвержденным Указом Президента Кыргызской Республики от 30.08.2001г. № 265, предусмотрена передача на разрешение внесудебного органа (третейского арбитража) имущественных споров в аграрной сфере, вытекающих из гражданских правоотношений.

Третейским арбитражем не рассматриваются споры, возникшие между государственными органами, органами местного самоуправления, их учреждениями и предприятиями – с одной стороны, и гражданами, юридическими лицами с частной формой собственности – с другой, а также споры, связанные с вопросами собственности, ипотеки, залога и банкротства.

В КР принят также Закон «О судах аксакалов», согласно которому суды аксакалов:

- создаются на добровольных началах и на основе выборности и самоуправления общественные органы и рассматривают материалы, направляемые им соответствующими государственными органами в установленном законодательством порядке;

- могут учреждаться по решению собрания граждан, местных кенешей или иного представительного органа местного самоуправления;

- не являются юридическими лицами и не подлежат регистрации в органах юстиции;

- имеют свою печать и штампы со своим наименованием.

Суды аксакалов не вправе рассматривать вопросы, по которым уже вынесены судебные решения, наложены административные взыскания или состоялось решение суда аксакалов, принятое в пределах его компетенции.

В Республике Таджикистан судопроизводство осуществляют:

- Конституционный суд Республики Таджикистан;

- Верховный суд Республики Таджикистан;

- Высший экономический суд Республики Таджикистан,

- экономические суды:

- Горно-Бадахшанской автономной области,

- областные,

- города Душанбе,

- военные суды,

- местные суды:

- Горно-Бадахшанской автономной области,

- областные,
- города Душанбе,
- городов и районов.

Действующим законодательством Республики Таджикистан предусмотрена возможность третейского разбирательства гражданских споров и конфликтов.

Так, согласно Гражданскому Кодексу Республики Таджикистан, защита нарушенных или оспоренных гражданских прав, в соответствии с подведомственностью дел, установленной процессуальным законодательством, осуществляется судом, экономическим судом или третейским судом.

Согласно Хозяйственного процессуального Кодекса Республики Таджикистан, по соглашению сторон, возникший или могущий возникнуть спор, вытекающий из гражданских правоотношений и подведомственный экономическому суду, до принятия им решения может быть передан сторонами на рассмотрение третейского суда.

Порядок организации, деятельности третейского суда и разрешения им споров определен «Положением о третейском суде для разрешения экономических споров в Республике Таджикистан», утвержденным Постановлением Мажлиси Оли РТ от 15.05.1997г. № 426. Если иное не установлено соглашением сторон, «Положение ...» не применяется, когда хотя бы одна из сторон находится на территории другого государства, либо является предприятием, организацией с иностранными инвестициями.

Для передачи спора в третейский суд составляется соответствующее соглашение. Соглашение может быть заключено в виде соответствующей оговорки в договоре или в виде отдельного соглашения. Соглашение заключается в письменной форме.

Третейский суд при разрешении споров руководствуется законодательством республики. При отсутствии законодательства, регулирующего спорное правоотношение, третейский суд применяет законодательство, регулирующее сходные правоотношения, а при его отсутствии исходит из общих начал и смысла действующего законодательства.

Распределение расходов между сторонами производится по соглашению сторон, при отсутствии такого соглашения – третейским судом.

Решение третейского суда исполняется добровольно в порядке и сроки, установленные в решении. Если в решении срок не установлен, оно подлежит немедленному исполнению. Исполнительный лист на принудительное исполнение решения выдается Высшим экономическим судом либо другим экономическим судом, на территории которого находится третейский суд.

В Республики Узбекистан судопроизводство осуществляют:

- Конституционный суд Республики Узбекистан,
- Верховный суд Республики Узбекистан,
- Высший хозяйственный суд Республики Узбекистан,

- Верховные суды Республики Каракалпакстан по гражданским и уголовным делам,
- областные и Ташкентские городские суды по гражданским и уголовным делам,
- межрайонные, районные (городские) суды по гражданским делам,
- районные (городские) суды по уголовным делам,
- военные суды,
- хозяйственный суд Республики Каракалпакстан,
- хозяйственные суды областей и города Ташкента.

Законодательством Республики Узбекистан предусматривается специализация судов по категориям дел. Создание чрезвычайных судов не допускается. В местностях, где в силу исключительных обстоятельств не действуют суды общей юрисдикции, рассмотрение гражданских и уголовных дел входит в компетенцию также военных судов.

Законом Республики Узбекистан «О договорной правовой базе деятельности хозяйствующих субъектов» от 29.08.1998г. регулируются отношения, возникающие при заключении, исполнении, изменении и расторжении хозяйственных договоров между хозяйствующими субъектами. Субъектами хозяйственных договоров признаются юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Хозяйствующий субъект, права и законные интересы которого нарушены, вправе предъявит претензию к хозяйствующему субъекту, нарушившему эти права и интересы. Хозяйствующий субъект, которому предъявлена претензия, обязан в месячный срок со дня получения претензии дать на нее ответ.

Сторона, в случае получения отказа (или частичного отказа) или неполучения ответа на претензию в установленный срок, а также без предъявления претензии по хозяйственным договорам, может подать в хозяйственный суд исковое заявление.

Согласно действующего законодательства рассматриваемых стран:

- Каждому, в соответствии с национальной Конституцией, гарантируется судебная защита его прав и свобод, право обжалования в суд незаконных действий государственных и иных органов, должностных лиц, общественных объединений.

Любое лицо вправе в порядке, установленном законом, обратиться в суд за защитой нарушенного или оспариваемого права или охраняемого законом интереса.

Отказ от права на обращение в суд недействителен.

- Верховный суд является высшим органом судебной власти в сфере гражданского, уголовного и административного судопроизводства, обладает правом надзора за судебной деятельностью других судов (исключая Конституционный суд).

Верховный суд рассматривает дела в качестве суда первой инстанции и в порядке надзора. Дела, рассмотренные Верховным судом по первой инстанции, могут быть рассмотрены им в апелляционном или кассационном порядке по выбору лиц, имеющих право на обжалование в апелляционном или кассационном порядке;

- правосудие осуществляется только судом, судебная власть действует независимо от законодательной и исполнительной властей, политических партий, иных объединений, решения суда обязательны для всех государственных органов, общественных объединений, предприятий, учреждений и организаций, должностных лиц, граждан и подлежат исполнению на всей территории Кыргызстана, Таджикистана, Узбекистана;

- все физические и юридические лица имеют право на судебную защиту от любых неправомерных действий государственных и иных органов, должностных лиц, а также от посягательств на жизнь и здоровье, честь и достоинство, личную свободу и имущество, иные права и свободы. Оказание профессиональной юридической помощи гарантируется законодательством на любой стадии судопроизводства;

- государственные органы, должностные лица, общественные объединения, другие юридические и физические лица обязаны беспрекословно выполнять требования и распоряжения судей, связанные с осуществлением правосудия. Неисполнение требований и распоряжений судей влечет установленную законом ответственность;

- обязательность решения, определения и постановления суда не лишает заинтересованных лиц возможности обратиться в суд за защитой прав и охраняемых законом интересов, спор о которых судом не был рассмотрен и разрешен.

- суд обязан разрешать дела на основании действующего законодательства. Суд применяет также другие нормативные акты, если они не противоречат национальной Конституции и другим национальным законам. Суд, в соответствии с законом и международным договором, стороной которого является государство Проекта, применяет нормы права иностранного государства. В случае отсутствия закона, регулирующего спорное отношение, суд применяет закон, регулирующий сходные отношения, а при отсутствии такого закона - исходит из общих начал и смысла законодательства.

- суд оценивает доказательства по своему внутреннему убеждению, основанному на всестороннем, полном и беспристрастном рассмотрении в судебном заседании всех обстоятельств дела в их совокупности. Каждое из доказательств подлежит оценке с точки зрения относимости, допустимости и достоверности, а совокупность доказательств с точки зрения их достаточности. Доказательство признается достоверным, если в результате проверки выясняется, что оно соот-

ветствует действительности. Никакие доказательства не имеют для суда заранее установленной силы;

- законодательством всех стран Проекта предусматривают возможность третейского рассмотрения, однако в РТ и РУз институт третейских судов развития не получил;

- стороны пользуются равными процессуальными правами и несут обязанности. Истец вправе изменить основание или предмет заявленных, увеличить или уменьшить размер исковых требований, полностью или частично отказаться от них. Ответчик вправе полностью или частично признать требования истца. Стороны в исковом производстве вправе окончить дело заключением мирового соглашения на любой стадии процесса.

Суд не принимает отказ истца от иска, признания иска ответчиком и не утверждает мировое соглашение сторон, если эти действия противоречат закону или нарушают права и охраняемые законом интересы других лиц;

- процессуальный порядок досудебного и судебного рассмотрения, принятия и исполнения решения суда, обжалования судебного решения и рассмотрения дела в порядке надзора определяется национальным законодательством.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОПРОСА ПО КОНФЛИКТНЫМ СИТУАЦИЯМ И СПОРАМ В СФЕРЕ ВОДОПОЛЬЗОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО НА СОБРАНИЯХ ВОДНЫХ КОМИТЕТОВ ПИЛОТНЫХ КАНАЛОВ ПРОЕКТА

В рамках Деятельности «Пилотные каналы» Проекта проведен социологический опрос по проблеме конфликтов и споров в сфере использования водных ресурсов.

Сроки социологического опроса были приурочены к времени проведения очередных Собраний Водных Комитетов каналов (ВКК), которые состоялись:

- Собрание ВКК «Южно-Ферганский» 02.11.2004г., Фергана: (Кува), Узбекистан;

- Собрание ВКК «Араван-Акбура»: 03.11.2004г., Ош, Кыргызстан;

- Собрание ВКК «Ходжа-Бакирган»: 05.11.2004г., Ходжент, Таджикистан.

В повестку дня каждого из состоявшихся Собраний ВКК дополнительно был включен вопрос о проведении социологического опроса по разработанной в рамках Деятельности «Пилотные каналы» проекта ИУВР «Фергана» анкете.

Опросом охвачено 33 респондента из присутствовавших на 3 Собраниях ВКК (в т.ч.: «ЮФК» - 10, «Араван-Акбура» - 17, «Ходжа-Бакирган» - 6 респондентов).

Респонденты были представлены руководителями и ответственными работниками Правлений ВКК, Управлений каналов, бассейновых ирригационных систем и иных водохозяйственных организаций и их подразделений, ННО, АВП,

других заинтересованных сторон (органов местной администрации, по охране природы и др.).

Из 33 респондентов 21 (64%) имели высшее, 4 (12%) – среднее специальное; 8 (24%) респондентов не указали в анкете уровень своего образования. В социологическом опросе приняли участие 2 женщины (ВКК «Араван-Акбура», Кыргызстан).

1. Как указано выше, управление конфликтами включает следующие механизмы:

- 1.1. Предвидение (прогноз) потенциальных конфликтов;
- 1.2. Принятие мер по предотвращению конфликтов (на основе прогноза);
- 1.3. Реагирование на возникшие конфликты (если не удалось предотвратить);
- 1.4. Разрешение конфликтов (если не удалось предотвратить).

Выше приведена теоретическая последовательность применения механизмов управления конфликтами и спорами в целях их нейтрализации и разрешения.

Механизмы управления конфликтными ситуациями и спорами в анкете были приведены в другом порядке, и предлагалось их расположить:

а) по степени важности в контексте управления конфликтами и спорами в сфере водопользования («как должно быть»);

а также ответить на вопрос:

б) о сложившейся практике управления конфликтами («что имеет место»).

Опрос показал, что в целом руководители водохозяйственных и иных органов низшего и среднего звена понимают важность рекомендованной теорией последовательности механизмов управления конфликтом (1.1. Предвидение...; 1.2. Принятие превентивных мер...; 1.3. Реагирование на...; 1.4. Разрешение конфликтов).

Так, позицию 1.1 (Предвидение потенциальных конфликтов) по степени важности на первое место поставили 25 (76%) из 33 респондентов.

В то же время, по мнению респондентов, на практике в большинстве случаев управление конфликтом начинается с реагирования на возникший конфликт (позиция 1.3) – 52% (12 из 23 ответивших на этот вопрос респондентов) или непосредственно с разрешения конфликта (позиция 1.4) – 31% (8 из 26 респондентов). Совместно на позиции 1.3 (реагирование на конфликт) и 1.4 (разрешение конфликта) приходится: при ответе на вопрос позиции 1.3 - 88% (21 из 24 респондентов), позиции 1.4 – 67% (18 из 27 ответивших на вопросы по этим позициям). Следует отметить, что для респондентов понятие «разрешение конфликта» ассоциируется с понятием «реагирование на конфликт». Только 13% (3 из 23 ответивших на вопрос) респондентов считают, что управление конфликтами и спорами в сфере водопользования начинается с его предвидения или принятия мер по предотвращению конфликтов. Таким образом, на практике, в абсо-

лютом большинстве случаев, управление конфликтами и спорами начинается с реагирования на конфликт или его разрешения.

2. На вопрос, «какой порядок разрешения конфликта (спора) предпочтительнее?»:

2.1. в судебном порядке;

2.2. во внесудебном порядке (третейский суд, комиссии по спорам и др.),
ответили 30 (91%) из 33 респондентов.

Абсолютное большинство из ответивших на вопрос респондентов (28 из 30, или 93,3%) считают более предпочтительным внесудебный порядок разрешения споров, и только 2 (6,7%) – судебный (оба ответа пришлось на членов ВКК «Ходжа-Бакирган»).

3. Ответы на вопросы: «какой из перечисленных ниже видов конфликтов»:

3.1. Между водопользователями;

3.2. Между водопользователями и АВП;

3.3. Между водопользователем – не членом АВП, и АВП;

3.4. Между АВП и водохозяйственной организацией;

3.5. Между водохозяйственными организациями (ВХО);

3.6. Между ВХО и другими секторами экономики (так, ГЭС);

3.7. Вызванные вмешательством местной администрации;

3.8. Другие,

часто встречаются в Вашей практике и наиболее сложны в разрешении?», показали, все перечисленные конфликты, с той или иной степенью частоты, имеют место в сфере использования вод на уровнях от канала и ниже.

Среди других конфликтов, часто встречающихся на практике, названы:

- обусловленные техническим состоянием оросительных систем;

- между фермером и ВХО (очевидно, при заключении договора между ВХО и фермером непосредственно, а не через АВП).

По частоте возникновения различных видов конфликтов (анализу подвержены названные в числе первых 4-х наиболее часто встречающихся конфликтов) места распределились следующим образом:

1. Между водопользователями и АВП (24 респондента назвали этот вид конфликтов в числе первых 4-х наиболее часто встречающихся, при этом: его на 1-е место поставили 10 респондентов, на 2-е – 13, на 3-е – 1, на 4-е место – 0. «Средневзвешенное место» встречаемости данного вида конфликта по частоте – $Kч = \text{сумма мест/число ответов} = 1,63$. Чем меньше $Kч$ вида конфликта, тем чаще он имеет место);

2. Между водопользователями (27 респондентов: $Kч = 1,67$);

3. Между АВП и водохозяйственной организацией (15 респондентов: $Kч = 1,87$);

4-5. Между водопользователем – не членом АВП, и АВП (23 респондента: $Kч = 2,48$);

4-5. Вызванные вмешательством администрации (15 респондентов: $Kч = 3,27$).

По сложности разрешения перечисленных выше видов конфликтов места распределились в следующей последовательности:

1. Вызванные вмешательством администрации (22 респондента назвали этот вид конфликтов в числе первых 4-х, наиболее сложных в их разрешении, при этом: его на 1-е место поставили 13 респондентов, на 2-е – 7, на 3-е – 2, на 4-е место – 0. «Средневзвешенное место» вида конфликта по сложности разрешения – $Kс = \text{сумма мест/число ответов} = 1,50$. Чем меньше коэффициент сложности вида конфликта $Kс$, тем сложнее в разрешении данный вид конфликта);

2. Между водопользователем – не членом АВП, и АВП (11 респондентов: $Kс = 2,45$);

3. Между водопользователями и АВП (16 респондентов: $Kс = 2,56$);

4. Между АВП и водохозяйственной организацией (16 респондентов: $Kс = 2,63$);

5. Между водопользователями (19 респондентов: $Kч = 2,84$).

Согласно результатам опроса по данному блоку, на практике наиболее часты конфликты и споры при использовании вод между водопользователями и АВП, а также между самими водопользователями.

В то же время, наиболее сложны в разрешении конфликты и споры, вызванные вмешательством местной администрации.

4. Следующий блок вопрос касался нарушения условий договоров:

4.1. АВП перед водопользователями;

4.2. Водохозяйственной организацией перед АВП;

4.3. Членом АВП (самовольный водозабор и др.);

4.4. Не членом АВП (самовольный водозабор и др.);

4.5. По оплате водопользователями водных услуг АВП,

а также нарушения прав водопользователей (как причины конфликтов):

4.6. На возмещение ущерба, нанесенного по вине АВП;

4.7. На участие в собрании АВП и процессе принятия решений;

На последние 2 вопроса (4.6 и 4.7) по подблоку «имеют ли место названные причины конфликтов?» было получено 20 (по 10 на каждый подблок) утвердительных ответов. На вопрос о «наиболее частых причинах конфликтов» по по-

зиции 4.6 получено 10 ответов (из них эту причину конфликтов на 1-е место поставили 5 респондентов, на 2-е – 3, на 3-е – 2 респондента), по позиции 4.7. – всего 5 ответов (соответственно: 4 – 1 – 0).

Относительная пассивность респондентов при рассмотрении этих вопросов, видимо, объясняется тем, что среди опрошенных не было собственно водопользователей. Репрезентативные оценки по этим и аналогичным позициям (касающиеся нарушения прав водопользователей) можно получить при участии в опросе самих водопользователей (который можно провести, в частности, на их общих Собраниях, запланированных на конец декабря 2004г.).

Результаты ответов по позициям 4.1 – 4.5 по подблоку «имеют ли место названные причины конфликтов?» как следствие нарушения договорных обязательств (НДО):

4.1 (НДО: АВП перед водопользователями): «да»- 11, «нет» - 14, «воздержались» - 8;

4.2 (НДО: Водохозяйственной организацией перед АВП): 19 - 8 - 6;

4.3 (НДО: Членом АВП: самовольный водозабор и др.): 18 - 8 - 7;

4.4 (НДО: Не членом АВП: самовольный водозабор и др.): 15 - 9 - 9;

4.5 (НДО: По оплате водопользователями услуг АВП): 22 - 7 - 4.

Результаты обработки ответов по тем же позициям (4.1 – 4.5)

по подблоку о «наиболее частых причинах конфликтов» («назовите 3 наиболее часто встречающиеся причины конфликтов: по степени убывания – 1, 2, 3») по нарушению сторонами договорных обязательств (НДО):

4.1 (НДО: АВП перед водопользователями): Общее число респондентов, включивших данный фактор в первую тройку наиболее часто встречающихся причин конфликтов, составило 12: из них данный фактор поставили на 1-е место – 7 респондентов, на 2-е место – 3, на 3-е место – 2 респондента. «Средневзвешенное место» данного фактора конфликта по степени частоты – $Kч = \text{сумма мест/число ответов} = 1,58$. Чем меньше коэффициент $Kч$, тем чаще встречается данный вид конфликта);

4.2 (НДО: водохозяйственной организацией перед АВП): 11 респондентов. $Kч = 2,09$;

4.3 (НДО: членом АВП: самовольный водозабор и др.): 17 респондентов: $Kч = 1,65$;

4.4 (НДО: не членом АВП: самовольный водозабор и др.): 14 респондентов: $Kч = 1,57$;

4.5 (НДО: по оплате водопользователями услуг АВП): 22 респондента: $Kч = 1,45$)

Результаты обработки ответов по данному блоку показывают, что наиболее частая причина конфликтов - не оплата водопользователями водных услуг АВП.

5. По 5-му блоку вопросов анкеты социологического опроса:

«какие из перечисленных факторов негативно влияют на взаимоотношения между водопользователями и органами, оказывающими водные услуги?»

по подблоку «имеют ли место на практике эти факторы (проблемы)?» ответы распределились следующим образом («да» - «нет» - «воздержавшиеся»):

5.1. Изменение режима водоподачи по срокам против лимита («да» - 19, «нет» - 12, «воздерж.» - 2);

5.2. Изменение режима водоподачи по объему: его снижение (20 – 7 – 6);

5.3. Ухудшение качества воды ниже по оросительной системе (22 – 2 – 9);

5.4. Уменьшение объема водоподачи в концевой части оросительной системы (26 – 1 – 6);

5.5. Слабая организация водоучета:

5.6. На оросительной системе в целом: межрайонный уровень (19 – 8 – 6);

5.7. На межхозяйственном уровне: между АВП (16 – 12 – 5);

5.8. На внутривладельческом уровне: между фермерами (17 – 2 – 14);

5.9. Слабый государственный контроль за использованием вод (11 – 11 – 11);

5.10. Слабый общественный контроль за использованием вод (16 – 5 – 12);

5.11. Есть ли доступ к информации по управлению оросительной системой? (15 – 13 – 5);

5.12. Прозрачность решений АВП и государственных водных органов (19 – 12 - 2)

5.13. Необходимость организации тренингов: политика, право и др. (27 – 0 – 6);

Результаты ответов по подблоку «острота проблемы» (итоговые параметры дифференцированы: первые 3 места по важности):

5.1 (Изменение режима водоподачи по срокам против лимита): Общее число респондентов, включивших данный фактор в первую тройку проблем по важности, составило 14: из них данный фактор поставили на 1-е место – 6 респондентов, на 2-е место – 4, на 3-е место – 4 респондента. «Средневзвешенное место» данного фактора (проблемы) по степени важности – $K_v = \text{сумма мест/число ответов} = 1,86$. Чем меньше величина K_v , тем важнее данный фактор (проблема);

5.2 (Изменение режима водоподачи по объему: его снижение): 13 респондентов: $K_v = 1,92$);

5.3 (Ухудшение качества воды ниже по оросительной системе): 11 респ.: $K_v = 1,72$);

5.4 (Уменьшение объема водоподачи в концевой части оросительной системы): 15 респ.: Кв = 1,40);

5.5. Слабая организация водоучета:

5.6 (На оросительной системе в целом: межрайонный уровень): 8 респондентов: Кв = 2,00);

5.7 (На межхозяйственном уровне: между АВП): 6 респондентов: Кв = 2,00);

5.8 (На внутривладельческом уровне: между фермерами): 8 респондентов: Кв = 1,50);

5.9 (Слабый государственный контроль за использованием вод): 7 респондентов: Кв = 1,86);

5.10 (Слабый общественный контроль за использованием вод): 7 респондентов: Кв = 1,28);

5.11 (Обеспечен ли доступ к информации по управлению водами?): 8 респондентов: Кв = 2,00);

5.12 (Прозрачность решений АВП и государственных водных органов): Кв = 1,60);

5.13 (Необходимость организации тренингов: политика, право и др.): 17 респондентов: Кв = 1,35);

Вместе с тем, результаты социологического опроса по данной позиции анкеты позволяют сделать следующие выводы:

- перечисленные факторы (проблемы) имеют место;
- необходим общественный контроль за использованием вод (самое высокое «средневзвешенное место» по важности проблемы: Кв=1,28). Но следует отметить, что данный фактор по степени важности включили в первую тройку всего 7 респондентов;
- существует острая нужда в проведении тренингов, консультаций по различным аспектам использования вод (Кв = 1,35: второе место; при этом данный фактор по степени важности включили в первую тройку наибольшее число респондентов - 17).

Выводы, сделанные по результатам анкетирования, являются предварительными.

Выявленные в процессе опроса аспекты технического характера, которые в целом сводятся к упрощению вопросов и схематизации ответов на них, будут учтены при дальнейшей работе в рамках Деятельности «Пилотные каналы» проекта «ИУВР-Фергана».

ЛИТЕРАТУРА:

1. Конфликтологические аспекты споров и противоречий:

1.1. (1). Алешина Ю.Е. Проблемы теории и практики медиации. // Личность, общение, групповые процессы. – М.: 1991 – с.90-100.

1.2. (2). Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М: ЮНИТИ, 1999 – 552с.

1.3. (3). Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. – Новосибирск: Наука, 1989 – 190с.

1.4. (4). Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д.. Введение в теорию конфликта. – М.: РиС, 1989 – 288с.

1.5. (5). Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. – М.: МГУ, 1991–206с.

1.6. (6). Котанджян Г.С. Грани согласия–конфликта: цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии. – М.: Луч, 1992 – 184с.

1.7. (7). Крогиус Н.В. Личность в конфликте. – Саратов, СГУ, 1976 – 142с.

1.8. (8). Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. – М.: Экономика, 1993 – 156с.

1.9. (9). Основы конфликтологии. – М.: Юрист, 1997 – 200с.

1.10. (10). Совместное использование знаний для справедливого, действенного и устойчивого управления водными ресурсами. ToolBox – ИУВР, Версия 2. – Т.: GWP SACENA, 2004 – 172с.

1.11. (11). Феденко К.Ф., Галицкий В.П. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. – М.: Военно-политическая Академия, 1981 – 116с.

1.12. (12). Щипков В.А. Введение в военную конфликтологию. – М.: Академия Пограничных войск РФ, 1996 – 88с.

1.13. (13). Юри У., Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990 – 160с.

2. Нормативно правовые акты:

2.1. (14). Конституция Кыргызской Республики.

2.2. (15). Конституция Республики Таджикистан.

2.3. (16). Конституция Республики Узбекистан.

2.4. (17). Закон Кыргызской Республики «О Верховном суде Кыргызской Республики и местных судах общей юрисдикции».

2.5. (18). Закон Кыргызской Республики «О статусе судов».

2.6. (19). Закон Кыргызской Республики «О судах Аксакалов».

- 2.7. (20).** Закон Республики Таджикистан «О судах Республики Таджикистан».
- 2.8. (21).** Закон Республики Узбекистан «О судах».
- 2.9. (22).** Гражданский Кодекс Кыргызской Республики (ч.1, ч.2).
- 2.10. (23).** Гражданский Кодекс Республики Таджикистан (ч.1, ч.2).
- 2.11. (24).** Гражданский Кодекс Республики Узбекистан (ч.1, ч.2).
- 2.12. (25).** Кодекс Кыргызской Республики об административной ответственности.
- 2.13. (26).** Административный Кодекс Республики Таджикистан.
- 2.14. (27).** Кодекс Республики Узбекистан об административных правонарушениях.
- 2.15. (28).** Гражданский процессуальный кодекс Кыргызской Республики.
- 2.16. (29).** Гражданский процессуальный Кодекс Республики Таджикистан.
- 2.17. (30).** Гражданский процессуальный Кодекс Республики Узбекистан.
- 2.18. (31).** Арбитражный процессуальный кодекс Кыргызской Республики.
- 2.19. (32).** Хозяйственный процессуальный Кодекс Республики Таджикистан.
- 2.20. (33).** Хозяйственный процессуальный Кодекс Республики Узбекистан.
- 2.21. (34).** Закон Кыргызской Республики «О воде» от 14.01.1994г.,
- 2.22. (35).** Закон Кыргызской Республики «О межгосударственном использовании водных объектов, водных ресурсов и водохозяйственных сооружений Кыргызской Республики»
- 2.23. (36).** Водный Кодекс Республики Таджикистан от 29.11.2000г.
- 2.24. (37).** Закон Республики Узбекистан «О воде и водопользовании» от 06.05.1993г.
- 2.25. (38).** Закон Кыргызской Республики «Об объединениях (ассоциациях)» водопользователей от 15.03.2002г., № 38.
- 2.26. (39).** Положение «О внесудебном порядке разрешения споров в аграрной сфере» (утверждено Указом Президента Кыргызской Республики от 30.08.2001г.).
- 2.27. (40).** Положение «О третейском суде для разрешения экономических споров в Республике Таджикистан» (утверждено Постановлением Мажлиси Оли Республики Таджикистан от 15.05.1997г. № 426).
- 2.28. (41).** Закон Республики Узбекистан «О договорно-правовой базе деятельности хозяйствующих субъектов» от 29.08.1998г.
- 2.29. (42).** Протокольное Соглашение между Министерством сельского, водного хозяйства и перерабатывающей промышленности Кыргызской Республики, Министерством мелиорации и водного хозяйства Республики Таджикистан

и Министерством сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан «Об организационной и технической поддержке проекта «Интегрированное управление водными ресурсами в Ферганской долине» (от 16.05.2003 г. – дата последней подписи).

