

ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

РОДИОНОВА ЮЛИЯ ДМИТРИЕВНА,

*научный сотрудник,
Институт анализа предприятий и рынков,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
e-mail: yrodionova@hse.ru*

Цитирование: Родионова, Ю. Д. (2020). Практика разрешения конфликтов в государственных закупках: результаты эмпирического исследования // *Journal of Institutional Studies*, 12(1), 160-176. DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.1.160-176

В работе на данных массового онлайн опроса представителей поставщиков, проведенного ИАПР НИУ ВШЭ в 2017 г., были проанализированы стратегии разрешения конфликтных ситуаций применительно к сфере госзакупок. Специфика данной сферы заключается в присутствии государства как доминирующей стороны контрактных отношений и вытекающих из этого различий в оценках шансов защитить свои интересы в суде и эффективности судебных механизмов урегулирования конфликтов. При этом в данной работе мы исходили из того, что поставщики различаются не только по применяемой ими практике урегулирования конфликтных ситуаций после заключения контракта, но и по типу поведения, определяющему выбор каждой стратегии. Результаты опроса показали, что большинство поставщиков предпочитают разрешать конфликты в госзакупках, используя внесудебный механизм переговоров с заказчиками, тогда как к судебному разбирательству прибегают только 31% респондентов. При этом 37% респондентов предпочитают исключительно внесудебный механизм переговоров с заказчиком и лишь 4% поставщиков прибегают только к судебному разбирательству. Около трети респондентов придерживаются «бесконфликтной» стратегии, а чуть меньшая доля поставщиков (27%) использует смешанную стратегию, включающую в себя оба способа разрешения конфликтов в госзакупках. В то же время реже обращаются в суд как формальную инстанцию и реже используют переговоры с заказчиком поставщики, которые активно участвуют в поставках по госзаказам и имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками. В статье предлагается возможное объяснение выявленных закономерностей в поведении поставщиков.

Ключевые слова: государственные закупки; разрешение конфликтов; переговоры; поставщик; госзаказчик.

Благодарность. Данная работа подготовлена в рамках проекта «Поведение экономических агентов на рынках государственных закупок и развитие предприятий в переходных экономиках», поддержанного Программой фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2020 г.

CONFLICT RESOLUTION PRACTICE IN PUBLIC PROCUREMENT: AN EMPIRICAL STUDY

YULIYA D. RODIONOVA,

*Research Fellow,
Institute for Industrial and Market Studies,
National Research University Higher School of Economics,
e-mail: yrodionova@hse.ru*

Citation: Rodionova, Y. D. (2020). Conflict resolution practice in public procurement: an empirical study. *Journal of Institutional Studies*, 12(1), 160-176. DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.1.160-176

This paper, based on a large-scale online survey of suppliers conducted by the HSE IIMS in 2017, analyzed various conflict resolution strategies in public procurement. The specific feature of this sphere is the presence of the state as the dominant party in the contractual relationship and the resulting differences in assessing the chances of protecting one's interests in court as well as the effectiveness of judicial conflict resolution mechanisms. At the same time, we proceeded from the fact that suppliers differ not only in their practice of resolving conflict situations after the conclusion of a contract but also in the type of behavior that determines the choice of each strategy. The survey results showed that the majority of suppliers prefer to resolve conflicts in public procurement using an out-of-court negotiation with customers, while only 31% of respondents resort to judicial proceedings. In addition, 37% of respondents prefer resolving public procurement conflicts exclusively by negotiations and only 4% use only the judicial system. Approximately one third of the respondents abide by the "conflict-free" strategy and a slightly lower number of suppliers (27%) use a hybrid strategy that includes both methods of conflict resolution in public procurement. At the same time, suppliers strongly involved in public procurement with stable informal relations with customers are less likely to go to court and less often use negotiations. The paper will provide possible explanation for the revealed patterns in the behavior of suppliers.

Keywords: public procurement; conflict resolution; negotiations; supplier; customer.

JEL: H57, D74

Введение

Государственные закупки сегодня являются важной частью экономики развитых и развивающихся стран – расходы на них в среднем составляют около 15–20% ВВП (*Thai, 2001; Lewis, Bajari, 2011; OECD, 2015*), а в развивающихся странах, например, в Анголе и Эритрее достигают 26% и 33% (*Djankov, Islam, Saliola, 2016*). Страны-участники ОЭСР тратят около 13% ВВП на государственные закупки, что составляет в среднем 29% от общих государственных расходов (*OECD, 2015*). В России, согласно единой информационной системе в сфере закупок (ЕИС), общая сумма размещенных закупок, включая закупки отдельных видов юридических лиц, в 2018 г. составила 24,5 трлн руб. (24% от ВВП в текущих ценах).

Вопрос эффективности государственных закупок становится важным приоритетом реформ многих стран, особенно в условиях ограниченных бюджетных средств. Вместе с тем, как и в случае с другими инструментами госрегулирования, расширение использования госзакупок порождает стимулы для различных проявлений недобросовестного поведения участников и возникновения конфликтов между ними. Так, в последние

годы в России прослеживается негативная тенденция роста конфликтных ситуаций в сфере госзакупок. Официальная статистика Судебного департамента показывает, что за последние несколько лет количество конфликтов, вытекающих из госконтрактов, увеличилось более чем вдвое с 8 тыс. в 2015 г. до 18 тыс. в 2018 г.¹

В сфере госзакупок конфликты между участниками могут возникать на стадии подготовки, оценки заявок, подведении итогов, так и после заключения контракта. В России жалобы в Федеральную Антимонопольную службу направлены на устранение нарушений в процессе выбора поставщиков, составления первичной документации закупочных процедур (критерии отбора, техническая документация и т.д.). При возникновении конфликта после заключения контракта поставщики могут обратиться в суд (ст. 105 Федерального закона № 44ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (44-ФЗ)) или решить конфликтную ситуацию, используя внесудебный механизм переговоров с заказчиками.

Предыдущие исследования показали, что российские предприятия не отказываются от обращения к судебной системе для защиты своих прав, но предпочитают скорее внесудебные инструменты разрешения конфликтных ситуаций (*Hendley, Murrell, Ryterman, 2000; Долгопятова, Кузнецов, Симачев, 2004; Яковлев, 2008*). Тем не менее, несмотря на наличие работ, посвященных выявлению стратегий урегулирования конфликтов и споров в контрактных отношениях в различных отраслях производства (*Bigsten, Collier, Dercon, 2000; Chong, Mohamad Zin, 2012; Lee, Yiu, Cheung, 2016*), мы не находим исследований стратегий урегулирования конфликтов применительно к рынку госзакупок, а также эмпирических доказательств взаимодействия между поведенческими типами поставщиков и их стратегиями поведения в конфликтных ситуациях.

Специфика сферы госзакупок заключается в том, что одной стороной контрактных отношений является государство (п. 8 ст. 3 44-ФЗ) с другим набором прав и обязанностей. Предыдущие исследования выявили существенные различия в оценках шансов защитить свои интересы в суде, когда ответчиком выступает не частное предприятие, а государственный орган (*Frye, 2002; Долгопятова и др., 2004*), что ставит под сомнение эффективность судебного механизма разрешения конфликтов. С точки зрения институциональной теории, отсутствие эффективных механизмов урегулирования конфликтов не обеспечивает необходимую защиту прав собственности (*Тамбовцев, 2006*) и, соответственно, может снижать стимулы к участию в госзакупках.

В тоже время затраты по урегулированию конфликтов, возникающие в процессе исполнения контрактных обязательств, относятся к транзакционным издержкам, сопровождающим «постконтрактную» стадию транзакции, или так называемым издержкам *ex post* (*Williamson, 1985*). Такие постконтрактные транзакционные издержки, возникающие в результате споров и судебных разбирательств, могут быть достаточно высокими (*Вольчик, Нечаев, 2015; Li, Arditi, Wang, 2015*), что обуславливает необходимость поиска эффективного способа урегулирования конфликтов.

В данной работе мы фокусируемся на стратегиях урегулирования конфликтов в госзакупках после заключения контракта, когда участники могут обратиться в суд или решить конфликт в процессе переговоров. В нашем исследовании мы опирались на результаты массового онлайн опроса представителей поставщиков, проведенного в 2017 г. Мы попросили респондентов оценить, насколько часто в среднем в год в период 2014–2015 гг. предприятию респондента приходилось обращаться в суд и прибегать к переговорам с заказчиком в процессе исполнения контракта. Для характеристики выявленных стратегий разрешения конфликтов мы дополнительно использовали

¹ См.: Данные судебной статистики Судебного Департамента при Верховном суде (<http://www.cdep.ru/index.php?id=5> – Дата обращения: 03.10.2019)

ответы респондентов на вопросы о возникновении различных проблемных ситуаций и практики неформальных отношений. Для определения различных типов поставщиков мы использовали типологию, основанную на объяснениях практики заведомого выбора поставщика, представленную в работе (Яковлев, Ткаченко, Родионова, 2018).

Результаты проведенного опроса показали, что в госзакупках наиболее предпочтительным способом разрешения возникающих конфликтов являются переговоры с заказчиком. При этом способ урегулирования конфликтов зависит от типа поведения поставщика. Так, мы узнали, что поставщики, которые активно участвуют в поставках по госзаказам и имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками, реже обращаются в суд как формальную инстанцию и реже используют переговоры для урегулирования конфликтов.

Статья имеет следующую структуру. Часть 1 представляет обзор литературы. Часть 2 кратко описывает методологию и данные опроса, часть 3 – результаты исследования. Основные выводы и рекомендации сформулированы в заключении.

1. Обзор литературы

Сегодня конфликты являются частью повседневной реальности и жизни современных организаций. Урегулирование конфликтов характерно для разных форм контрактных отношений: межфирменных, трудовых, в сфере образования, страховых услуг и т.д. При возникновении конфликтной ситуации стороны могут прибегнуть к судебному разбирательству либо использовать альтернативные способы разрешения возникшего конфликта (Colvin, Klaas, Mahony, 2006; Lipsky, Seeber, Augar, 2015). Обычно к таким несудебным способам относят урегулирование конфликтных ситуаций посредством переговоров, посредничества, арбитража (или третейского суда) и многочисленных гибридных форм (Knudsen, Balina, 2014; Menkel-Meadow, 2015; Lee et al., 2016).

Судебная система включает в себя систему контроля соблюдения общих правил заключения и выполнения контрактов и процедуры внесения санкций за невыполнение своих договорных обязательств (Cooter, Rubinfeld, 1989; Llewellyn, 1931). Судебное разбирательство представляет собой более формальный и регламентированный подход к разрешению конфликтов (Shavell, 1995), а информация, представляемая в судах, часто является общедоступной. Альтернативные способы разрешения конфликтов имеют место за пределами формального зала суда, в обстановке менее ограниченной правилами и нормами (Bush, Folger, 1994). Они представляют собой менее формализованные и дорогостоящие процедуры (Brett, Barsness, Goldberg, 1996), которые позволяют информации и решениям оставаться по желанию сторон конфиденциальными. Так, в литературе подчеркиваются многочисленные преимущества альтернативных способов разрешения конфликтов по отношению к публичному судебному разбирательству (Cheung, Suen, 2002; Harmon, 2003).

Большое количество исследований анализирует выбор среди различных методов разрешения конфликтов посредством качественного анализа (Chan et al., 2006; Sander, Rozdeiczer, 2006; Cheung, 1999; Cheung, Suen, 2002; Chong, Mohamad Zin, 2012). Так, исследователи предлагают оценивать относительную стоимость метода и его гибкость, конфиденциальность, необходимость сохранения отношений между сторонами конфликта, степень контроля и др. Так как затраты по урегулированию конфликтов относятся к транзакционным издержкам, сопровождающим «постконтрактную» стадию транзакции (Williamson, 1985), в ряде работ повышенное внимание уделяется необходимости учета таких издержек при использовании каждого метода разрешения конфликта (Gebken, Gibson, 2006; Lu, Zhang, Pan, 2015).

Традиционно в литературе конфликты моделируются в виде двухэтапной процедуры, когда стороны сначала пытаются достичь соглашения самостоятельно, а в случае неудачи обращаются в суд (Cooter, Ulen, 2012). Предполагается, что стороны будут соглашаться

на досудебное урегулирование конфликта, чтобы сэкономить на судебных издержках. Действительно, судебные тяжбы требуют серьезных временных и финансовых затрат (*Spier, 2007*). При этом уровень таких затрат напрямую зависит от размера фирмы. Так, учитывая обороты предприятия, для крупных компаний фиксированные издержки разбирательств в суде будут ниже, чем для мелких (*Coviello, Moretti, Spagnolo, 2018*).

Во многих странах последние десятилетия наблюдается снижение эффективности судебного механизма из-за значительно большего числа судебных слушаний и, как следствие, более длительных задержек при вынесении решений (*Deffains, Demougin, Desrieux, 2017*). При этом эффективность судебной системы может различаться как внутри одной страны (*Coviello et al., 2018*), так и среди стран с разной правовой системой. Уровень процессуального «формализма» выше в странах с системой романо-германского права, чем в странах общего права, и он, как правило, связан с большей средней продолжительностью судебных процессов, меньшей долей справедливых приговоров и более высоким уровнем коррупции (*Djankov, La Porta, Lopez-De-Silanes, 2003*).

Еще одним аргументом в пользу выбора альтернативных методов разрешения конфликтов является несовершенство регуляторной среды, недоверие к государственным институтам (*Hendley, 1999*) и отсутствие независимой судебной власти (*Яковлев, 2008; Бudyлин, 2012; Ханин, 2018*). Россия всегда отличалась более высокой степенью недоверия к судебной системе (*Frye, Shleifer, 1997; Djankov et al., 2003*). Согласно последним данным АНО «Левада-центр», в 2018 г. большинство респондентов (58%) отметили, что российские суды совсем не заслуживают доверия². А результаты опроса, проведенного АНО «Независимый Исследовательский Центр» показали, что ровно половина опрошенных россиян в разной степени не доверяет судебной системе³. При этом более половины респондентов (57%) предъявляют претензии к уровню объективности и непредвзятости судов.

Ряд предыдущих исследований показали, что российские предприятия достаточно низко оценивают шансы защитить свои интересы в суде, особенно если ответчиком выступает государственный орган. Так, только 29% респондентов в начале 2000-х гг. рассчитывали на успех в судебных тяжбах против государства по сравнению с 70% при возникновении конфликта с другим субъектом (*Долгопятова и др., 2004*). Сходные оценки были получены в исследовании Т. Фрая – 49% для конфликтов с государством и 68% – для конфликтов между самими предприятиями (*Frye, 2002*). В исследовании 2007 г. только 39% респондентов положительно оценили вероятность защиты своих прав в спорах с государством, по сравнению с 83% в спорах с частными контрагентами (*Яковлев, 2008*).

Применительно к российскому контексту для целей исследования наибольший интерес представляет работа (*Hendley, Murrell, Ryterman, 2000*), посвященная эмпирическому изучению механизмов, которые российские промышленные предприятия используют для урегулирования конфликтов, возникающих в их отношениях с другими предприятиями. Полученные авторами данные опроса 328 фирм показали, что, российские предприятия не отказываются от использования судебной системы при возникновении споров, но предпочитают разрешать конфликты без обращения к третьим лицам (государственным или частным). В исследовании (*Долгопятова и др., 2004*) были получены аналогичные результаты в отношении предпочтительных методов разрешения споров в открытых акционерных обществах: 80% респондентов заявили, что предпочитают такой внесудебный инструмент разрешения конфликтных ситуаций, как проведение переговоров, и только 51% – обращение в суд.

² См.: Левада-центр. Институциональное доверие // Пресс-выпуск от 04.10.2018 (<https://www.levada.ru/2018/10/04/institutsionalnoe-doverie-4/> – Дата обращения: 03.10.2019)

³ См.: Отношение россиян к судебной системе (итоги всероссийского опроса) // Независимый исследовательский центр. 2018 г. (<http://исследовательский-центр.рф/otnoshenie-rossiyan-k-sudebnoj-sisteme-itogi-vserossijskogo-oprosa/> – Дата обращения: 03.10.2019)

Тем не менее, несмотря на наличие работ, посвященных урегулированию конфликтов в контрактных отношениях в различных отраслях производства (*Bigsten et al, 2000; Chong, Mohamad Zin, 2012; Lee et al, 2016*), мы не находим исследований стратегий урегулирования конфликтов применительно к рынку госзакупок⁴. Специфика данной сферы заключается в присутствии государства как доминирующей стороны контрактных отношений, что приводит к существенным отличиям в эффективности использования различных механизмов урегулирования конфликтов. При этом в работе мы исходим из того, что поставщики различаются не только по применяемым практикам разрешения конфликтов, но и по типам поведения на рынке госзакупок, определяющим выбор каждой стратегии.

Основываясь на представленной литературе, в данной работе мы предполагаем, что:

Гипотеза 1: в госзакупках поставщики в случае возникновения конфликтной ситуации будут чаще прибегать к переговорам с заказчиками, чем к формальным судебным процедурам разрешения конфликтов.

Гипотеза 2: поставщики, имеющие устойчивые неформальные связи с заказчиками, будут существенно реже использовать судебные механизмы разрешения конфликта для защиты своих интересов в силу уже установленных неформальных отношений.

Мы предполагаем, что наличие ранее установленных неформальных отношений приводит к меньшему количеству конфликтов после заключения контракта или к меньшей публичной огласке. Включение в неформальные практики лишает участников оснований для обращения в суд как формальную инстанцию, а выявление незаконного поведения дает властям право на прямое предъявление официальных санкций в связи с нарушением действующих регламентов.

2. Данные и методология исследования

В нашем исследовании мы опирались на результаты массового онлайн опроса представителей поставщиков, проведенного в 2017 г. Для генерации выборки были собраны электронные адреса поставщиков госзакупок с официального сайта www.zakupki.gov.ru, взятые из карточек контракта в период с января 2014 г. по март 2016 г. Для повышения качества выборки и исключения респондентов с незначительным опытом работы из общего массива были отобраны только те поставщики, которые повторялись в исходном массиве не менее 10 раз за указанный период, что говорит о фактическом смещении выборки в пользу более опытных поставщиков. Таким образом была сформирована база из примерно 346 тыс. поставщиков, по которой в январе 2017 г. была произведена массовая рассылка анкет по электронной почте. По итогам опроса было получено 721 корректно заполненных анкет.

Среди поставщиков, принявших участие в опросе, преобладали частные российские фирмы. В основном в опросе приняли участие респонденты-поставщики, работающие в сфере строительства (27%) и торговли (24%). При этом выборка поставщиков была смещена по размерам в сторону предприятий с численностью сотрудников до 20 человек – на них пришлось 69% ответивших, а предприятия с общим числом сотрудников более 250 человек составили лишь 3% выборки. Примерно в равных долях были представлены поставщики со средней ежегодной суммой заключенных госконтрактов более 1 млн руб. (36%) и менее 1 млн руб. (40%), а четверть респондентов (24%) являлись индивидуальными предпринимателями. Чуть меньше половины (41%) опрошенных поставщиков имели опыт работы с предыдущим законодательством о госзакупках. При этом среди поставщиков более 60% респондентов были представлены мужчинами.

В госзакупках конфликты после заключения контракта разрешаются в суде или в процессе переговоров. В опросе мы попросили респондентов оценить, насколько часто в

⁴ В ряде работ была обнаружена связь между типами используемого метода закупок и типами споров (*Colin et al., 1996; Mante, Ndekugri, Ankrah, 2012*).

среднем в год в период 2014–2015 гг. предприятию респондента приходилось обращаться в суд и прибегать к переговорам с заказчиком в процессе исполнения госконтракта. На основе ответов респондентов были выявлены стратегии поставщиков, представленные в таблице 1. Для характеристики выявленных стратегий разрешения конфликтов мы дополнительно использовали ответы респондентов на вопросы о возникновении проблемных ситуаций и практике неформальных отношений в госзакупках.

Таблица 1

Типология поставщиков в зависимости от способа разрешения конфликтов с государственными заказчиками

		Переговоры	
		Нет	Да
Суды	Нет	«Бесконфликтная»	«Переговорная»
	Да	«Судебная»	«Смешанная»

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

Для выделения различных типов поведения поставщиков на рынке госзакупок мы исходили из их классификации по отношению к практике заведомого выбора поставщика, представленной в работе (Яковлев, Ткаченко, Родионова, 2018). Различные варианты объяснения распространенности данной практики («оправдание», «обвинительный уклон» или комбинация «оправдательных» и «обвинительных» причин) позволили авторам выделить среди поставщиков группы, которые значимо различаются по ряду характеристик и по оценкам распространенности неформальных связей. На основе представленной классификации в данной работе мы использовали следующую типологию поведения поставщиков, понимая под ней не только различия в объяснении практики заведомого выбора, но и различия в частоте участия в системе госзакупок и наличии устойчивых неформальных связей с заказчиками (см. табл. 2).

Таблица 2

Типология поведения поставщиков на рынке госзакупок

	Имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками	Не имеют устойчивых неформальных связей с заказчиками
Активно участвуют	«Конформистский»	«Лояльный»
Ограничены в доступе	–	«Протестный»

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

Так, по нашему мнению, ряд поставщиков в госзакупках придерживаются «конформистской» модели поведения. Такие поставщики активно участвуют в госзакупках, имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками и оправдывают существующую практику заведомого выбора исполнителей. В свою очередь поставщики, придерживающиеся «протестной» модели поведения, ограничены в доступе к системе госзакупок, не имеют устойчивых отношений с заказчиками и объясняют практику заведомого выбора только наличием неформальных связей. Третья группа поставщиков представляется более «лояльной», так как она, не имея устойчивых связей, интегрирована в систему госзакупок и признает «оправдательные» и «обвинительные» варианты объяснения распространенности неформальных практик. При этом мы предполагаем,

что поставщиков, имеющих устойчивые неформальные связи с заказчиками и ограниченных в доступе к госзакупкам, в российской практике не существует. Иного типа поведения придерживается относительно малое количество респондентов (4% нашей выборки), поэтому далее мы исключили данную категорию из анализа.

Для выявления характеристик поставщиков, которые придерживаются разных стратегий поведения при разрешении конфликтов, в эмпирической части исследования мы на первом шаге отдельно оценили модели, в которых зависимой переменной являлся факт наличия обращений в суд и переговоров с заказчиком после заключения контракта. Во всех моделях контрольными переменными были размер предприятия (выраженный в числе работников и размере поставок по госзаказам), отрасль, федеральный округ, пол респондента, наличие опыта работы с предыдущим законодательством о госзакупках. Малым предприятиям зачастую нерационально отстаивать свои права в суде, так как издержки обращения могут оказаться намного больше потенциальной выгоды. Также мы предполагали, что соотношение издержек на защиту своих прав в суде и потенциальная выгода от такого обращения зависят от отрасли и местоположения предприятия поставщика. На втором шаге для проверки устойчивости полученных результатов мы использовали мультиномиальную модель для оценки смешанных стратегий поставщиков, представленных в таблице 1.

3. Результаты исследования

3.1. Описательный анализ

Результаты проведенного опроса показали, что большинство поставщиков (64%) в период 2014–2015 гг. отдавали предпочтение переговорному механизму при возникновении конфликтных ситуаций с государственными заказчиками, и только 31% обращалась к судебной системе. Ответы респондентов на вопрос о способах разрешения конфликтов позволил нам выделить смешанные стратегии поставщиков, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Распределение поставщиков в зависимости от способа разрешения конфликтов с государственными заказчиками

		Переговоры		Всего
		Нет	Да	
Суды	Нет	199	227	426
	Да	26	167	193
Всего		225	394	619

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

По данным таблицы видно, что 37% поставщиков предпочитают разрешать конфликты в госзакупках исключительно путем переговоров, тогда как 4% респондентов используют только судебную систему и не прибегают к переговорной стратегии. Полученные результаты подтверждают первую гипотезу. Так мы предполагаем, что с точки зрения поставщиков переговорная стратегия является более рациональной в силу наличия временных и материальных издержек обращения к судебной системе (*Spier, 2007*).

Около трети респондентов (32%) не прибегают ни к каким механизмам разрешения конфликтов. Мы предполагаем, что такие поставщики реже сталкиваются с конфликтными ситуациями в своей практике, а сталкиваясь, предпочитают не сообщать о них. При этом значительная доля поставщиков (27%) придерживается комбинированной стратегии поведения, включающей как судебный (обращения в суд), так и внесудебный

(переговоры с заказчиком) механизм разрешения конфликтов. Такие поставщики могут использовать переговорную и судебную стратегии отдельно применительно к конкретной конфликтной ситуации или же использовать две стратегии одновременно. Так, они могут попытаться разрешить конфликтную ситуацию путем переговоров, а в случае неудачи – обратиться в суд (*Hendley, Murrell, Ryterman, 2000; Cooter, Ulen, 2012*).

Далее, мы посмотрели, как выявленные стратегии разрешения конфликтов соотносятся с ответами поставщиков на другие вопросы анкеты. В частности, по каждой стратегии мы посмотрели среднюю оценку респондентами доли заказчиков, ориентированных на заведомый выбор исполнителей, и долю уклонившихся от ответа на данный вопрос. Как видно по данным таблицы 4, среди «бесконфликтных» поставщиков 21% отказались от ответа на вопрос о распространенности неформальных связей в системе закупок – против 8–10% в двух других группах. Средняя оценка доли заказчиков, ориентированных на заведомый выбор, для ответивших респондентов составила 48% (по сравнению с 54% у поставщиков, придерживающихся «переговорной» стратегии и 56% придерживающихся «смешанной» стратегии).

Таблица 4

Средняя доля госзаказчиков, заведомо ориентированных на заключение контрактов с заранее определенными поставщиками по оценкам участников в зависимости от стратегии разрешения конфликтов, в % от числа ответивших

Стратегия поставщиков	Средняя доля госзаказчиков, заведомо ориентированных на заключение контрактов с заранее определенными поставщиками (%)	% неответивших поставщиков в группе
«Бесконфликтная»	47,5	21,1
«Переговорная»	53,8	10,1
«Судебная»	50,8	7,7
«Смешанная»	55,8	8,4

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

Как видно из таблицы 5 и таблицы 6, оценки частоты наличия неформальных связей и конфликта интересов в практике поставщиков также варьируют в зависимости от выявленной стратегии разрешения конфликтов. Поставщики, придерживающиеся «бесконфликтной» стратегии, чаще остальных отрицают наличие неформальных связей и конфликта интересов в практике госзакупок. Так, 20% из них никогда не сталкивались с неформальными связями, а половина – с конфликтом интересов. Респонденты, придерживающиеся «смешанной» стратегии урегулирования конфликтов, встречаются с указанными ситуациями чаще всего – в 48% случаев с неформальными связями и в 16% с конфликтом интересов. Аналогичные оценки были получены для оценок частоты возникновения таких проблемных ситуаций как затягивание сроков оплаты и расторжение контракта.

Таблица 5

Оценки частоты наличия неформальных связей в практике госзакупок, в % от числа ответивших

Стратегия поставщиков	Часто	Иногда	Редко	Никогда
«Бесконфликтная»	29,3	26,6	23,9	20,2
«Переговорная»	37,8	32,4	21,2	8,6
«Судебная»	28,0	36,0	20,0	16,0
«Смешанная»	47,9	33,1	12,3	6,7

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

Таблица 6

Оценки частоты наличия конфликта интересов в практике госзакупок,
в % от числа ответивших

Стратегия поставщиков	Часто	Иногда	Редко	Никогда
«Бесконфликтная»	4,5	11,9	32,8	50,8
«Переговорная»	9,8	17,3	40,2	32,7
«Судебная»	8,0	28,0	28,0	36,0
«Смешанная»	15,5	21,1	37,9	25,5

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

Далее мы посмотрели, как соотносятся стратегии разрешения конфликтов с типологией поведения поставщиков на рынке госзакупок, представленной в таблице 2. Как показано на рисунке 1, «бесконфликтной» стратегии скорее придерживаются поставщики «конформистского» типа поведения. В смешанной стратегии разрешения конфликтов преобладают поставщики с «протестным» типом поведения, а в переговорной стратегии пропорционально представлены все основные типы поведения поставщиков. При этом мы узнали, что доля респондентов, уклонившихся от ответа на вопрос о частоте использования различных методов разрешения конфликтов, выше у респондентов, придерживающихся «конформистского» типа поведения, то есть у поставщиков, которые активно участвуют в госзакупках и имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками и оправдывающих существующую практику заведомого выбора исполнителей.

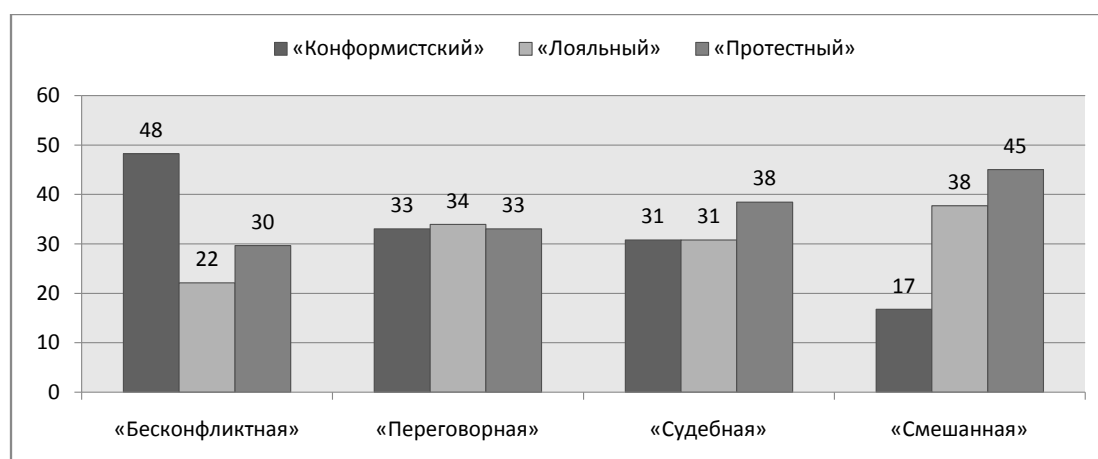


Рис. 1. Стратегии разрешения конфликтов с государственными заказчиками в зависимости от типа поведения поставщиков, в % от числа ответивших

Источник: составлено автором на основе данных опроса поставщиков.

3.2. Результаты эконометрического анализа

Для объяснения разных механизмов урегулирования конфликтов на первом шаге мы оценили пробит-модели, в которых зависимыми переменными являлись (1) факт наличия обращений в суд и (2) факт переговоров с заказчиком после заключения контракта.

Наши модели имели следующую форму:

$$P(Y_i = 1) = \Phi(x_i' \beta),$$

$$x_i' \beta = \beta_0 + \beta_1 Type_i + \beta_2 Contract_i + \gamma X_i,$$

где переменная $Type_i$ ($i = 1, 3$) – тип поведения поставщика, переменная $Contract_i$ ($i = 1, 3$) – тип поставщика в зависимости от средней ежегодной суммы заключенных госконтрактов. Переменная X_i обозначает совокупность факторов, на которые производится контроль в моделях. Полученные предельные эффекты представлены в таблице 7.

Эконометрический анализ показал, что коэффициенты при переменных типа № 2 «лояльный» и типа № 3 «протестный» значимы при любом разумном уровне значимости в обеих моделях. Таким образом, мы получили, что поставщики с «лояльным» и «протестным» типом поведения прибегают к разрешению конфликтов через судебные процедуры и через процесс переговоров чаще, чем поставщики «конформистского» типа, что подтверждает вторую гипотезу. При этом результаты проведенного анализа показали, что крупные предприятия с большим объемом поставок по госзаказам чаще используют судебный механизм разрешения конфликтов.

Таблица 7

Стратегии разрешения конфликта в зависимости от различных характеристик поставщиков, включая их тип поведения на рынке госзакупок

	Предельные эффекты	
	обращения в суд	переговоры
Тип поведения поставщика на рынке госзакупок ^{а)}		
Тип № 2 «лояльный»	0.202*** (0.0489)	0.214*** (0.0495)
Тип № 3 «протестный»	0.257*** (0.0475)	0.177*** (0.0472)
Средняя ежегодная сумма заключенных госконтрактов ^{б)}		
Поставок по госзаказу до 1 млн руб./год	0.0497 (0.0523)	0.0565 (0.0516)
Поставок по госзаказу свыше 1 млн руб./год	0.180*** (0.0529)	0.0546 (0.0533)
Число наблюдений	619	619
Контроли: число работников, отрасль, федеральный округ, пол, наличие опыта работы с предыдущим законодательством о госзакупках		

Примечание:

а) базовая категория – Тип № 1 «Конформистский»;

б) базовая категория – Индивидуальные предприниматели.

В таблице представлены предельные эффекты. В скобках приведены робастные стандартные ошибки. Коды значимости: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$.

Однако необходимо учитывать, что в данном случае мы провели одномерный анализ, так как оценили отдельно друг от друга модели с зависимой переменной – наличием обращений в суд и с зависимой переменной – наличием переговоров с заказчиком. Как было показано ранее, поставщики используют комбинированные стратегии разрешения конфликтов (см. табл. 1). Для проверки устойчивости полученных результатов далее мы рассмотрели смешанные стратегии поставщиков: «бесконфликтная» стратегия, а также «переговорная», «судебная» и «смешанная» стратегия разрешения конфликтов.

Так как в данном случае зависимая переменная не является дихотомической, как при бинарной регрессии, а имеет больше двух категорий, то для анализа мы использовали мультиномиальную логистическую регрессию (модель множественного выбора). В модели мультиномиальной логистической регрессии для каждой категории зависимой переменной строится уравнение бинарной логистической регрессии. При этом одна из категорий зависимой переменной становится базовой и все другие категории

сравниваются с ней. В нашем случае за базовую мы приняли нулевую категорию («бесконфликтная» стратегия), а все остальные категории с ней соотносятся.

Так как, в данном случае, зависимая переменная включает четыре категории (нулевая категория – базовая), то для определения вероятностей отнесения исследуемого объекта к этим категориям мы получим следующую группу уравнений:

$$\ln \frac{P(\text{category} = 1)}{P(\text{category} = 0)} = \beta_{10} + \beta_{11} \text{Type}_i + \beta_{12} \text{Contract}_i + \gamma X_i$$

$$\ln \frac{P(\text{category} = 2)}{P(\text{category} = 0)} = \beta_{20} + \beta_{21} \text{Type}_i + \beta_{22} \text{Contract}_i + \gamma X_i$$

$$\ln \frac{P(\text{category} = 3)}{P(\text{category} = 0)} = \beta_{30} + \beta_{31} \text{Type}_i + \beta_{32} \text{Contract}_i + \gamma X_i,$$

где переменная Type_i ($i = 1, 3$) – тип поведения поставщика, переменная Contract_i ($i = 1, 3$) – тип поставщика в зависимости от средней ежегодной суммы заключенных госконтрактов. Переменная X_i обозначает совокупность факторов, на которые производится контроль в моделях. Полученные предельные эффекты представлены в таблице 8.

Таблица 8

Стратегии разрешения конфликта в зависимости от различных характеристик поставщиков, включая их тип поведения на рынке госзакупок

	Предельные эффекты		
	«Переговорная»	«Судебная»	«Смешанная»
Тип поведения поставщика на рынке госзакупок ^{а)}			
Тип № 2 «лояльный»	0.18***	0.084	0.33***
Тип № 3 «протестный»	0.096*	0.099*	0.34***
Средняя ежегодная сумма заключенных госконтрактов ^{б)}			
Поставок по госзаказу до 1 млн руб./год	0.066	0.065	0.085
Поставок по госзаказу свыше 1 млн руб./год	0.015	0.15**	0.18***
Число наблюдений	426	225	366
Контроли: число работников, отрасль, федеральный округ, пол, наличие опыта работы с предыдущим законодательством о госзакупках			

Примечание:

а) базовая категория – Тип № 1 «Конформистский»;

б) базовая категория – Индивидуальные предприниматели.

В таблице представлены предельные эффекты. В скобках приведены робастные стандартные ошибки. Коды значимости: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$.

Проведенный анализ подтвердил ранее полученные выводы. Действительно, поставщики «конформистского» типа (которые активно участвуют в госзакупках и имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками) реже прибегают к разрешению конфликтов через формальные судебные процедуры и через процесс переговоров⁵.

⁵ Невысокий уровень значимости коэффициентов во второй категории объясняется небольшим количеством респондентов, придерживающихся «судебной» стратегии.

Заключение

Конфликты в госзакупках могут возникать как в силу добросовестных, так и недобросовестных действий поставщиков, ведущих к срыву исполнения контрактов. Но как поставщики решают конфликтные ситуации, и зависит ли способ разрешения конфликта от типа их поведения? До этого в литературе было показано, что российские предприятия не отказываются от использования судебных процедур, но предпочитают скорее внесудебные инструменты разрешения конфликтных ситуаций (*Hendley, Murrell, Ryterman, 2000; Долгопятова и др. 2004; Яковлев, 2008*).

В данной работе, используя результаты массового онлайн опроса представителей поставщиков, проведенного в 2017 г., мы впервые проанализировали стратегии разрешения конфликтов применительно к сфере госзакупок. При этом мы фокусировались на стратегиях урегулирования конфликтов после заключения контракта, когда участники могут обратиться в суд или решить возникшую конфликтную ситуацию в процессе переговоров с заказчиком.

Результаты опроса показали, что при возникновении конфликта с госзаказчиками большинство поставщиков (64%) отдают предпочтение переговорному механизму при возникновении конфликтных ситуаций, и только 31% обращаются к судебной системе. При этом 37% респондентов предпочитают исключительно внесудебный механизм переговоров с заказчиком и лишь 4% поставщиков прибегают исключительно к судебному разбирательству. Около трети респондентов придерживаются «бесконфликтной» стратегии. Мы предполагаем, что такие поставщики реже сталкиваются с конфликтными ситуациями в своей практике, а сталкиваясь, предпочитают не сообщать о них. Чуть меньшая доля поставщиков (27%) использует смешанную стратегию, включающую в себя оба способа разрешения конфликтов в госзакупках.

Таким образом, явное предпочтение поставщиками внесудебных способов разрешения конфликтов говорит о необходимости формирования нормативно-правовой и организационной базы для использования переговоров, посредничества, арбитража (или третейского суда) в качестве альтернативных способов урегулирования конфликтов на рынке госзакупок. Данный вывод соотносится с описанными в предыдущих исследованиях преимуществами указанных альтернативных процедур по отношению к более формализованному и дорогостоящему публичному судебному разбирательству. В частности, мы полагаем, что первым шагом могло бы стать закрепление в государственном или муниципальном контракте на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд правового обоснования возможности использования альтернативных способов досудебного урегулирования конфликтов.

Проведенный анализ также выявил, что способ урегулирования конфликтов в госзакупках зависит от типа поведения поставщика на рынке госзакупок. Результаты эмпирического анализа показали, что поставщики, которые активно участвуют в поставках по госзаказам и уже имеют устойчивые неформальные связи с заказчиками, реже обращаются в суд как формальную инстанцию и реже используют переговоры с заказчиком для разрешения конфликтов в госзакупках. С нашей точки зрения это объясняется тем, что у таких поставщиков меньше причин для возникновения конфликта, а также меньше стимулов к его публичной огласке. Наличие устойчивых неформальных практик лишает участников формальных оснований для обращения в суд, а выявление незаконного поведения может привести к предъявлению официальных санкций им самим в связи с нарушением действующих регламентов.

Недостаток эмпирических исследований о стратегиях разрешения конфликтов характерен для большинства стран с переходной экономикой, к которым относится и Россия. Поэтому понимание того, как в условиях слабых институтов регулируются конфликты в специфической сфере госзакупок, где одной стороной контрактных

отношения является государство, может быть полезно для совершенствования мер повышения эффективности системы госзакупок в других развивающихся странах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Будьлин С. Л. (2012). Что творит суд? Правотворчество судов и судебный прецедент в России // *Закон*, (10), с. 92–110.

Вольчик В. В., Нечаев А. Д. (2015). Трансакционный анализ сферы государственных закупок. Ростов-на-Дону: Содействие – XXI век.

Долгопятова Т. Г., Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В., Голикова В. В. (2004). Спрос на право в сфере корпоративного управления: экономические аспекты / Под общ. ред.: А. А. Яковлев. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.

Тамбовцев В. (2006). Улучшение защиты прав собственности–неиспользуемый резерв экономического роста России // *Вопросы экономики*, 1, с. 22–38.

Ханин Г. И. (2018). Институциональные условия развития российской экономики в 1999–2016 годы // *Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований)*, 10(1), с. 59–79.

Яковлев А. А. (2008). Правовые институты в России в 2000–2007 годах: взгляд со стороны бизнеса // *Общественные науки и современность*, (4), с. 21–37.

Яковлев А. А., Ткаченко А. В., Родионова Ю. Д. (2018). Причины заключения контрактов с заранее определенными поставщиками: результаты эмпирического исследования // *Вопросы экономики*, (10), с. 90–105.

Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B., Gunning, J. W., Teal, F. (2000). Contract flexibility and dispute resolution in African manufacturing // *The Journal of Development Studies*, 36(4), pp. 1–37.

Brett, J. M., Barsness, Z. I., Goldberg, S. B. (1996). The effectiveness of mediation: An independent analysis of cases handled by four major service providers // *Negotiation journal*, 12(3), pp. 259–269.

Cheung, S. O., Suen, H. C. (2002). A multi-attribute utility model for dispute resolution strategy selection // *Construction Management & Economics*, 20(7), pp. 557–568.

Chong, H. Y., Mohamad Zin, R. (2012). Selection of dispute resolution methods: factor analysis approach // *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(4), pp. 428–443.

Colin, J., Langford, D., Kennedy, P. (1996). The relationship between construction procurement strategies and construction contract disputes. Proceedings of the CIB W-92 Procurement Symposium, North Meets West, 14–16 January, Durban, South Africa.

Colvin, A. J., Klaas, B., Mahony, D. (2006). Research on alternative dispute resolution procedures. In D. Lewin (Ed.) Contemporary issues in employment relations. Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association, pp. 103–147.

Cooter, R., Ulen, T. (2012). A Review of Microeconomic Theory. Law and Economics (Sixth Edition), Boston, Mass.; London: Pearson Education International.

Cooter, R. D., Rubinfeld, D. L. (1989). Economic analysis of legal disputes and their resolution // *Journal of Economic Literature*, 27(3), pp. 1067–1097.

Coviello, D., Moretti, L., Spagnolo, G., Valbonesi, P. (2018). Court efficiency and procurement performance // *The Scandinavian Journal of Economics*, 120(3), pp. 826–858.

Deffains, B., Demougin, D., Desrieux, C. (2017). Choosing ADR or litigation // *International Review of Law and Economics*, 49, pp. 33–40.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2003). Courts // *Quarterly Journal of Economics*, 118, pp. 453–517.

Djankov, S., Islam, A., Saliola, F. (2016). How large is public procurement in developing countries. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.

- Frye, T. (2002). The two faces of Russian courts: evidence from a survey of company managers // *East European Constitutional Review*, 11, pp. 125–129.
- Frye, T., Shleifer, A. (1997). The Invisible Hand and the Grabbing Hand // *American Economic Review*, 87, pp. 354–358.
- Gebken, R. J., Gibson, G. E. (2006). Quantification of costs for dispute resolution procedures in the construction industry // *Journal of professional issues in engineering education and practice*, 132(3), pp. 264–271.
- Harmon, K. M. (2003). Resolution of construction disputes: A review of current methodologies // *Leadership and Management in Engineering*, 3(4), pp. 187–201.
- Hendley, K. (1999). Rewriting the rules of the game in Russia: the neglected issue of the demand for law // *East European Constitutional Review*, 8, pp. 89–96.
- Hendley, K., Murrell, P., Ryterman, R. (2000). Law, relationships and private enforcement: Transactional strategies of Russian enterprises // *Europe-Asia Studies*, 52(4), pp. 627–656.
- Knudsen, L. F., Balina, S. (2014). Alternative dispute resolution systems across the European Union, Iceland and Norway // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, pp. 944–948.
- Lee, C. K., Yiu, T. W., Cheung, S. O. (2016). Selection and use of alternative dispute resolution (ADR) in construction projects — Past and future research // *International Journal of Project Management*, 34(3), pp. 494–507.
- Lewis, G., Bajari, P. (2011). Procurement contracting with time incentives: Theory and evidence // *The Quarterly Journal of Economics*, 126(3), pp. 1173–1211.
- Li, H., Arditi, D., Wang, Z. (2015). Determinants of transaction costs in construction projects // *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5), 548–558.
- Lipsky, D. B., Seeber, R. L., Avgar, A. C. (2015). From the negotiating arena to conflict management // *Negotiation Journal*, 31, pp. 405–413
- Lu, W., Zhang, L., Pan, J. (2015). Identification and analyses of hidden transaction costs in project dispute resolutions // *International Journal of Project Management*, 33(3), pp. 711–718.
- Mante, J., Ndekugri, I., Ankrah, N., Hammond, F. (2012). The influence of procurement methods on dispute resolution mechanism choice in construction. In: Smith, S.D (Ed) Proc 28th Annual ARCOM Conference, 3–5 September 2012, Edinburgh, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp. 979–988.
- Menkel-Meadow, C. (2015). Mediation, arbitration, and alternative dispute resolution (ADR). In *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd.
- OECD (2015). *State-Owned Enterprises in the Development Process*, OECD Publishing, Paris.
- Sander, F. E., Rozdeiczner, L. (2006). Matching Cases and Dispute Resolution Procedures: Detailed Analysis Leading to a Mediation Centered Approach. In *Harvard Negotiation Law Review* 11(1), 2006.
- Spier, K. E. (2007). Litigation // *Handbook of law and economics*, 1, pp. 259–342.
- Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined // *Journal of public procurement*, 1(1), pp. 9–50.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. N.Y., The Free Press.

REFERENCES

- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B., Gunning, J. W., Teal, F. (2000). Contract flexibility and dispute resolution in African manufacturing. *The Journal of Development Studies*, 36(4), 1–37.
- Brett, J. M., Barsness, Z. I., Goldberg, S. B. (1996). The effectiveness of mediation: An independent analysis of cases handled by four major service providers. *Negotiation journal*, 12(3), 259–269.

Budylin, S. L. (2012). What does the court do? Lawmaking of courts and judicial precedent in Russia. *Law*, (10), 92–110. (In Russian).

Cheung, S. O., Suen, H. C. (2002). A multi-attribute utility model for dispute resolution strategy selection. *Construction Management & Economics*, 20(7), 557–568.

Chong, H. Y., Mohamad Zin, R. (2012). Selection of dispute resolution methods: factor analysis approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(4), 428–443.

Colin, J., Langford, D., Kennedy, P. (1996) The relationship between construction procurement strategies and construction contract disputes. Proceedings of the CIB W-92 Procurement Symposium, North Meets West, 14–16 January, Durban, South Africa.

Colvin, A. J., Klaas, B., Mahony, D. (2006). Research on alternative dispute resolution procedures. In D. Lewin (Ed.) *Contemporary issues in employment relations*. Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association, pp. 103–147.

Cooter, R., Ulen, T. (2012). *A Review of Microeconomic Theory. Law and Economics* (Sixth Edition), Boston, Mass.; London: Pearson Education International.

Cooter, R. D., Rubinfeld, D. L. (1989). Economic analysis of legal disputes and their resolution. *Journal of Economic Literature*, 27(3), 1067–1097.

Coviello, D., Moretti, L., Spagnolo, G., Valbonesi, P. (2018). Court efficiency and procurement performance. *The Scandinavian Journal of Economics*, 120(3), 826–858.

Deffains, B., Demougin, D., Desrieux, C. (2017). Choosing ADR or litigation. *International Review of Law and Economics*, 49, 33–40.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2003). Courts. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 453–517.

Djankov, S., Islam, A., Saliola, F. (2016). How large is public procurement in developing countries. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.

Dolgopyatova T. G., Kuznetsov B. V., Simachev Yu. V., Golikova V. V. (2004). Demand for law in the field of corporate governance: economic aspects / Ed.: A. A. Yakovlev. M.: The Higher School of Economics Publishing House. (In Russian).

Frye, T. (2002). The two faces of Russian courts: evidence from a survey of company managers. *East European Constitutional Review*, 11, 125–129.

Frye, T., Shleifer, A. (1997). The Invisible Hand and the Grabbing Hand. *American Economic Review*, 87, 354–358.

Gebken, R. J., Gibson, G. E. (2006). Quantification of costs for dispute resolution procedures in the construction industry. *Journal of professional issues in engineering education and practice*, 132(3), 264–271.

Harmon, K. M. (2003). Resolution of construction disputes: A review of current methodologies. *Leadership and Management in Engineering*, 3(4), 187–201.

Hendley, K. (1999). Rewriting the rules of the game in Russia: the neglected issue of the demand for law. *East European Constitutional Review*, 8, 89–96.

Hendley, K., Murrell, P., Ryterman, R. (2000). Law, relationships and private enforcement: Transactional strategies of Russian enterprises. *Europe-Asia Studies*, 52(4), 627–656.

Knudsen, L. F., Balina, S. (2014). Alternative dispute resolution systems across the European Union, Iceland and Norway. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 944–948.

Khanin, G. I. (2018). Institutional conditions for the development of the Russian economy in 1999–2016. *Journal of Institutional Studies*, 10(1), 59–79. (In Russian).

Lee, C. K., Yiu, T. W., Cheung, S. O. (2016). Selection and use of alternative dispute resolution (ADR) in construction projects – Past and future research. *International Journal of Project Management*, 34(3), 494–507.

Lewis, G., Bajari, P. (2011). Procurement contracting with time incentives: Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 126(3), 1173–1211.

Li, H., Arditi, D., Wang, Z. (2015). Determinants of transaction costs in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5), 548–558.

Lipsky, D. B., Seeber, R. L., Avgar, A. C. (2015). From the negotiating arena to conflict management. *Negotiation Journal*, 31, 405–413

Lu, W., Zhang, L., Pan, J. (2015). Identification and analyses of hidden transaction costs in project dispute resolutions. *International Journal of Project Management*, 33(3), 711–718.

Mante, J., Ndekugri, I., Ankrah, N., Hammond, F. (2012). The influence of procurement methods on dispute resolution mechanism choice in construction. In: Smith, S.D (Ed) *Procs 28th Annual ARCOM Conference*, 3–5 September 2012, Edinburgh, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp. 979–988.

Menkel–Meadow, C. (2015). Mediation, arbitration, and alternative dispute resolution (ADR). In *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd.

OECD. (2015). *State–Owned Enterprises in the Development Process*, OECD Publishing, Paris.

Sander, F. E., Rozdeiczer, L. (2006). Matching Cases and Dispute Resolution Procedures: Detailed Analysis Leading to a Mediation Centered Approach. In *Harvard Negotiation Law Review* 11(1).

Spier, K. E. (2007). Litigation. *Handbook of law and economics*, 1, 259–342.

Tamboutsev, V. (2006). Improving the protection of property rights –unused reserve of Russia’s economic growth. *Voprosy Ekonomiki*, 1, 22–38. (In Russian).

Thai, K. V. (2001). Public procurement re–examined. *Journal of public procurement*, 1(1), 9–50.

Volchik V. V., Nechaev A. D. (2015). *Transaction analysis the scope of public procurement*. Rostov–on–Don, Publ. house «Assistance – XXI century». (In Russian).

Williamson O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. N.Y., The Free Press.

Yakovlev, A. A. (2008). Legal institutions in Russia in 2000–2007: a view from the business side. *Social Sciences and Contemporary World*, (4), 21–37. (In Russian).

Yakovlev, A. A., Tkachenko, A. V., Rodionova, Yu. D. (2018). Reasons for contracting predetermined suppliers: Results of an empirical study. *Voprosy Ekonomiki*, (10), 90–105. (In Russian).