

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ
спеціальність	051 Економіка
галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки

Форма навчання: _____ дистанційна _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**МЕХАНІЗМ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**»

здобувача _ Тарасової Єлизавети Русланівни

Науковий керівник: д.е.н, професор кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу, Тетяна ОБОЛЕНСЬКА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о. завідувач кафедри: д.е.н., професор. Ольга ЯЦЕНКО

Київ 2026

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

05 Соціальні та поведінкові науки

Ольга ЯШЕНКО

20 p.

здобувачу вищої освіти Тарасовій Єлизаветі Русланівні

дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «**Механізм розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі**»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "19" листопада 2025 р. № 1800-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах статей і наукових робіт українських та іноземних науковців, статистичних баз (The World Bank, OECD Data), довідкових джерел ЄС, СОТ, звітів та прогнозів консалтингових та інформаційних компаній, матеріали виробничої практики тощо

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (назва розділу)
Розділ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процеси виникнення, розвитку та врегулювання економічних конфліктів у сфері міжнародного бізнесу
Предмет дослідження:	система економічних, організаційно-управлінських, правових інституційних відносин і механізмів, що визначають проц виникнення, функціонування та врегулювання економічн конфліктів у міжнародному бізнесі
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	процес розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи врегулювання економічних спорів у глобальному середовищі.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розкрити сутність поняття та класифікацію економічних конфліктів у міжнародному бізнесі; визначити причини виникнення та обґрунтувати особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі; обґрунтувати механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі: поняття, функції, принципи та класифікація;
У розділі 2	розкрити міжнародно-правові та інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі; обґрунтувати практику застосування альтернативних способів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі; розкрити найпоширеніші приклади розв'язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями; виявити проблеми функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;
У розділі 3	обґрунтувати напрями удосконалення міжнародно-правових інструментів розв'язання конфліктів; розробити модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі; розробити практичні рекомендації щодо імплементації ефективн механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

**Завдання підготувала
наукова керівниця**

(підпис)

Т.Є. Оболенська

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувачка**

(підпис)

Є.Р. Тарасова

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 100 сторінок, 17 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 70 найменувань, 3 додатків.

МЕХАНІЗМ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Об'єктом дослідження є процеси виникнення, розвитку та врегулювання економічних конфліктів у сфері міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є система економічних, організаційно-управлінських, правових та інституційних відносин і механізмів, що визначають процеси виникнення, функціонування та врегулювання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Метою дослідження є процес розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи врегулювання економічних спорів у глобальному середовищі.

Завдання роботи полягають у: визначенні сутності, класифікації та причин виникнення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі; аналізі механізмів і міжнародно-правових інструментів їх вирішення; дослідженні практики застосування альтернативних способів урегулювання та прикладів міжкорпоративних конфліктів; виявленні проблем функціонування наявних механізмів; обґрунтуванні шляхів їх удосконалення; розробленні моделі ефективного механізму та практичних рекомендацій щодо його впровадження.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів магістерського дослідження полягає в комплексному внеску в удосконалення підходів до розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Практичні результати дослідження полягають у формуванні прикладних рекомендацій для вдосконалення міжнародно-правових процедур, корпоративних стратегій та інституційних механізмів врегулювання конфліктів, що може сприяти підвищенню ефективності управління економічними суперечностями, мінімізації втрат та зміцненню позицій компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2026__

Ключові слова: економічні конфлікти, міжнародний бізнес, арбітраж, медіація, інституційні механізми, арбітражні інституції, міжнародно-правовий механізм.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми “Міжнародна торгівля і маркетинг”

Тарасової Єлизавети Русланівни

(прізвище, ініціали)

на тему: «**МЕХАНІЗМ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ**
У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

1. *Актуальність теми:* обумовлена необхідністю формування легітимно визнаних механізмів вирішення економічних конфліктів в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів і зростання конкуренції на світових ринках.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* до них слід віднести органічну єдність теоретико-методологічних основ розв'язання економічних конфліктів з проведеним аналізом практики їх вирішення та обґрунтуванням напрямів удосконалення міжнародно-правових механізмів їх розв'язання.
3. *Наявність самостійних розробок автора:* до них можна віднести проведений аналіз інституційних і міжнародно-правових механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі та розробці концептуальної моделі відповідного ефективного механізму
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* полягають у систематизації понятійно-категоріального апарату механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження цього механізму
5. *Наявність недоліків:* бажано було б більш детально розглянути інституційні передумови виникнення економічних конфліктів
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота **Гарбар Анастасії Юріївни** відповідає вимогам, заслуговує на високу оцінку і може бути рекомендована до захисту в ЕК:

Наукова керівниця: професорка, д.е.н.

(підпис)

Оболенська Т.Є.
(прізвище, ініціали)

“__” _____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Тарасової Єлизавети Русланівни

(прізвище, ініціали)

на тему: «**МЕХАНІЗМ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення зумовлена зростанням ролі міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, підвищенням рівня конкуренції, ускладненням регуляторного середовища та посиленням геополітичних ризиків. Економічні конфлікти стають постійним елементом міжнародної комерційної діяльності, а ефективні механізми їх врегулювання є важливою умовою стабільності економічних відносин. Особливої значущості дослідження набуває в умовах воєнного стану в Україні та активізації участі українських підприємств у міжнародних економічних процесах, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів розв'язання економічних конфліктів.

Якість проведеного дослідження. Магістерська робота характеризується логічною структурою та комплексним підходом до дослідження проблеми. У роботі розкрито теоретичні засади економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, здійснено їх класифікацію та проаналізовано причини виникнення. Дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів, а інформаційна база включає нормативно-правові акти, матеріали міжнародних організацій і наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота відзначається комплексним підходом, ґрунтовним аналізом джерел і міжнародної практики, чіткою класифікацією економічних конфліктів та механізмів їх вирішення. Позитивною є наявність авторської моделі механізму розв'язання економічних конфліктів і практична спрямованість рекомендацій.

Зауваження. Окремі теоретичні положення потребують більш детального кількісного аналізу статистичних даних. Доцільним є розширення практичної частини дослідження прикладом діяльності українського підприємства в умовах воєнного часу. Спостерігається незначна повторюваність формулювань у висновках. Зауваження мають рекомендаційний характер і не впливають на загальну оцінку роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значимість результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади, підприємствами та юридичними структурами для вдосконалення механізмів врегулювання економічних конфліктів у міжнародній діяльності.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає вимогам до наукових досліджень, має теоретичну та практичну цінність і заслуговує на позитивну оцінку, а її автор — на присвоєння освітнього ступеня магістра.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

В.І. Тарасова

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Директор

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ’ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	12
1.1. Поняття та класифікація економічних конфліктів у міжнародному бізнесі	12
1.2. Причини виникнення та особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі	19
1.3. Механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі: поняття, функції, принципи та класифікація	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	35
2.1. Інституційні та міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі	35
2.2. Практика застосування альтернативних механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі (переговорні, арбітражні, медіаційні процедури у міжнародному бізнесі)	46
2.3. Аналіз найпоширеніших прикладів розв’язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями	60
2.4. Проблеми функціонування механізмів розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ’ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	75
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення міжнародно-правових механізмів розв’язання конфліктів	75
3.2. Розробка концептуальної моделі ефективного механізму розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі	81

3.3. Практичні рекомендації щодо імплементації ефективного механізму розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.....	90
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах інтернаціоналізації бізнес-процесів економічні конфлікти стають невід'ємною складовою міжнародної комерційної діяльності. Зростання конкуренції на світових ринках, різниця між національними правовими системами, геополітичні протиріччя та нестабільність глобальних ланцюгів постачання посилюють ймовірність виникнення суперечок між компаніями й державами. У цих умовах особливої ваги набуває формування чітких, прозорих та універсальних механізмів вирішення економічних конфліктів, які здатні забезпечити оперативність, неупередженість та ефективність у прийнятті рішень.

Механізм розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є комплексом нормативно-правових, організаційних та процедурних інструментів, спрямованих на попередження, врегулювання та нейтралізацію суперечностей між суб'єктами міжнародної економічної діяльності. Значущість такого механізму зростає з огляду на збільшення кількості міжнародних угод, ускладнення регуляторного середовища, активізацію міжнародного арбітражу та розвиток альтернативних методів врегулювання спорів. Дослідження функціонування цих механізмів є важливим для підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій, зменшення правових ризиків та забезпечення передбачуваності економічних взаємодій.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті сучасного воєнного стану України, коли українські підприємства та держава як суб'єкт міжнародних економічних відносин дедалі частіше залучені до транснаціональних контрактів, інвестиційних угод, програм відновлення та міжнародної фінансової допомоги. Воєнні ризики, порушення ланцюгів постачання, форс-мажорні обставини та санкційні режими суттєво підвищують імовірність економічних конфліктів між українськими та

іноземними контрагентами, що об'єктивно потребує наявності дієвих механізмів їх правового та інституційного врегулювання.

Крім того, сучасний міжнародний порядок денний, окреслений у матеріалах Всесвітнього економічного форуму в Давосі, акцентує увагу на питаннях стійкості глобальної економіки, захисту інвестицій, трансформації міжнародних торговельних режимів і відновлення економік, постраждалих від воєнних конфліктів. У цьому контексті проблематика ефективних механізмів розв'язання економічних конфліктів розглядається як необхідна передумова забезпечення довіри між державами, транснаціональними корпораціями та міжнародними фінансовими інститутами.

Таким чином, дослідження механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно спрямоване на вдосконалення міжнародної архітектури економічної співпраці та забезпечення стабільності глобального економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конфліктами, включно з економічними конфліктами у діяльності підприємств та організацій, привертає значну увагу науковців, що відображається у сучасних дослідженнях, зокрема, Чістякова І. М., Кубко В. П., Кудлай І. В., Кривдіна І. Б. [1], Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. [2]. У роботах Мілославська О. М., Бернадський Б. В. [5] обґрунтовується місце конфліктології в системі управління людським потенціалом, підкреслюється важливість ефективних методів врегулювання суперечностей для підвищення результативності підприємства. Паламарчук Г. А. [3] зосереджується на методологічних засадах дослідження конфліктів, що забезпечує теоретичне підґрунтя для аналізу механізмів управління конфліктами. У праці Коробка Л. М. окреслено особливості конфліктів на підприємствах та засоби їх подолання, що дозволяє розглядати дане питання у контексті ефективного корпоративного управління. Праці Стамат В. М. [7] доповнюють наукову картину аналізом стратегій управління конфліктами в умовах сучасного

бізнес-середовища. Іноземні автори, серед яких Siddiqui N. [26], Bahaudin G., Mujtaba D. [27], Menkel-Meadow C.J. [28], та Pablo J. [31], зосереджуються на ефективності альтернативного вирішення спорів (ADR), міжнародного арбітражу та практичній реалізації цих механізмів.

Ferreira T., Ngwena C. [32], Silvia B. V., Carlos E. M [33], Yakubu H., Olokuntoye O. [39] вивчають особливості управління конфліктними ситуаціями в організаціях, пропонуючи підходи до оптимізації комунікацій та процедур врегулювання спорів. Усі зазначені дослідження створюють важливе теоретико-прикладне підґрунтя для формування сучасних механізмів розв'язання економічних конфліктів, однак їх фокус здебільшого обмежується внутрішньоорганізаційним рівнем, що зумовлює актуальність дослідження міжнародного аспекту цієї проблематики.

Метою дослідження є процес розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи врегулювання економічних спорів у глобальному середовищі.

Згідно мети до роботи поставлено такі завдання:

- розкрити сутність поняття та класифікацію економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;
- визначити причини виникнення та обґрунтувати особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі;
- обґрунтувати механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі: поняття, функції, принципи та класифікація;
- розкрити міжнародно-правові та інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;
- обґрунтувати практику застосування альтернативних способів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;
- розкрити найпоширеніші приклади розв'язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями;
- виявити проблеми функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;

- обґрунтувати напрями удосконалення міжнародно-правових інструментів розв'язання конфліктів;
- розробити модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі;
- розробити практичні рекомендації щодо імплементації ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процеси виникнення, розвитку та врегулювання економічних конфліктів у сфері міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є система економічних, організаційно-управлінських, правових та інституційних відносин і механізмів, що визначають процеси виникнення, функціонування та врегулювання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети дослідження. Метод аналізу використано для виокремлення сутнісних характеристик економічних конфліктів у міжнародному бізнесі та визначення факторів їх виникнення, а метод синтезу — для об'єднання отриманих результатів у цілісне уявлення про структуру й специфіку механізмів їх розв'язання. Порівняльний метод дав змогу дослідити відмінності у підходах різних міжнародних інституцій та країн до врегулювання економічних конфліктів, що дозволило визначити найефективніші практики. Системний підхід забезпечив комплексне вивчення механізмів розв'язання конфліктів як інтегрованої системи інструментів, норм і процедур. Структурно-логічний метод застосовано для побудови логічної послідовності теоретичної частини дослідження та формування концептуальної моделі удосконаленого механізму вирішення економічних конфліктів. Метод узагальнення дав змогу інтерпретувати теоретичні висновки й практичні приклади, визначити ключові тенденції та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів врегулювання

конфліктів. Кейс-метод забезпечив аналіз реальних конфліктних ситуацій між міжнародними компаніями, що дозволило оцінити ефективність існуючих інструментів на практиці. Правовий аналіз використано для дослідження міжнародних нормативно-правових актів, регламентів і процедур, що регулюють механізми вирішення конфліктів, і визначення напрямів їх удосконалення. Сукупність застосованих методів дала можливість отримати комплексні, обґрунтовані та практично значущі результати дослідження.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів магістерського дослідження полягає в комплексному внеску в удосконалення підходів до розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Теоретична значущість роботи полягає в уточненні сутності економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, поглибленні наукових уявлень про причини їх виникнення та особливості розвитку, а також у систематизації механізмів їх вирішення.

Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій для вдосконалення міжнародно-правових процедур, корпоративних стратегій та інституційних механізмів врегулювання конфліктів, що може сприяти підвищенню ефективності управління економічними суперечностями, мінімізації втрат та зміцненню позицій компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Інформаційна база дослідження включає широкий комплекс джерел, що забезпечили всебічне, об'єктивне та науково обґрунтоване вивчення механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Основу становили нормативно-правові акти міжнародних організацій, зокрема документи ООН, СОТ, ЮНСІТРАЛ, Міжнародної торгової палати, Міжнародного арбітражного суду, а також міжнародні договори та регламенти, що визначають порядок розв'язання комерційних спорів. Використано офіційні звіти, аналітичні огляди та статистичні матеріали бази практики ТОВ ЮРИДИЧНА ФІРМА «ЛАВРИНОВИЧ ТА ПАРТНЕРИ» та

міжнародних економічних інституцій (Світовий банк, OECD, UNCTAD), які дозволили оцінити практику врегулювання конфліктів та сучасні тенденції розвитку глобального бізнес-середовища. Значну частину інформаційної бази становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі міжнародного бізнесу, економічної конфліктології, міжнародного права та корпоративного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Поняття та класифікація економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Економічні конфлікти у міжнародних економічних відносинах виникають з давніх часів, паралельно з розвитком торгівлі між державами та формуванням перших міжнародних економічних зв'язків. На ранніх етапах глобальної торгівлі конфлікти мали локальний характер і здебільшого пов'язані з обмеженими ресурсами, територіальними суперечками та бартерними угодами. Торгівля була фрагментованою, а правила взаємодії між державами та приватними суб'єктами відсутніми або носили звичаєвий характер [1, с. 34].

У період становлення промислової революції та колоніальної експансії конфлікти набули більш системного характеру. Зростання промислового виробництва, розвиток транспортних шляхів і міжнародної торгівлі привели до конкуренції за сировинні ресурси, ринки збуту та фінансові потоки. У цей час економічні суперечки часто супроводжувалися політичним тиском і навіть військовими діями, оскільки держави прагнули забезпечити свої комерційні та стратегічні інтереси на міжнародній арені [1, с. 36].

З початком XX століття та формуванням міжнародних економічних організацій, таких як Ліга Націй, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та пізніше Світова організація торгівлі (СОТ), виникли формалізовані механізми врегулювання міжнародних економічних суперечок. Економічні конфлікти почали розвиватися не лише між державами, а й між транснаціональними корпораціями, інвесторами та партнерами міжнародної торгівлі. Конфлікти стали більш комплексними та багаторівневими,

включаючи питання порушення контрактів, інтелектуальної власності, транснаціональних інвестицій та конкуренції на світових ринках [2, с. 129].

У сучасну епоху глобалізації, цифровізації та інтеграції світових ринків економічні конфлікти набувають нових форм. Вони виникають у зв'язку з транснаціональними інвестиціями, технологічними патентами, цифровими платформами, санкційними режимами та змінами в міжнародно-правовому регулюванні. Важливим аспектом сучасних конфліктів є їх багаторівневність: суперечки одночасно можуть охоплювати державний, корпоративний та індивідуальний рівні, що потребує складних і комплексних механізмів врегулювання

У табл. 1.1 показано еволюцію виникнення економічних конфліктів у міжнародних економічних відносинах.

Таблиця 1.1 – Еволюція економічних конфліктів у міжнародних економічних відносинах

Період	Характеристика міжнародних економічних відносин	Основні причини конфліктів	Форми конфліктів
Давні часи	Локальна торгівля, бартерні угоди, відсутність формальних правил	Обмежені ресурси, територіальні суперечки, відсутність стандартів	Локальні суперечки, торгівельні бар'єри, прості економічні суперечки
Промислова революція	Активний розвиток виробництва та міжнародної торгівлі, колоніальна експансія	Конкуренція за сировину та ринки збуту, політичний тиск	Торгівельні суперечки, економічна експансія, політичні конфлікти
XX століття	Формування міжнародних організацій, глобальні економічні зв'язки	Порушення контрактів, інвестиційні спори, міжнародна конкуренція	Державні та корпоративні суперечки, арбітражні процеси
Сучасний етап	Глобалізація, цифровізація, інтеграція світових ринків	Транснаціональні інвестиції, інтелектуальна власність, санкції, технологічні суперечки	Багаторівневі конфлікти, цифрові суперечки, міжнародний арбітраж, корпоративні спори

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Таким чином, еволюція економічних конфліктів у міжнародних економічних відносинах демонструє поступовий перехід від локальних і відносно простих суперечок до комплексних багаторівневих конфліктів, що охоплюють державний, корпоративний та цифровий рівні. Зміни у глобальному бізнес-середовищі, зокрема розвиток міжнародних організацій, формування арбітражних процедур та інтеграція ринків, зумовили потребу у системних та ефективних механізмах розв'язання конфліктів. Сучасні економічні конфлікти потребують комплексного підходу до управління, який поєднує міжнародно-правові, корпоративні та технологічні інструменти, що забезпечує баланс інтересів учасників міжнародного бізнесу та стабільність глобальної економічної системи.

Brutger R. та Strezhnev A. розглядають міжнародні економічні конфлікти крізь призму інвестиційних спорів між іноземними інвесторами та приймаючими державами, які виходять за межі суто правових розбіжностей і набувають політико-економічного змісту [54, с. 984].

Hammad A.A.A. та Dexiang G. трактують міжнародні економічні конфлікти як наслідок фрагментованості та непослідовності сучасної системи міжнародного інвестиційного права. Автори вважають, що основні причини конфліктів полягають у відсутності єдиного судового органу, різному тлумаченні норм інвестиційних угод арбітражними трибуналами та правовій невизначеності для держав і інвесторів [55, с. 283].

Kaufmann-Kohler G. та Potestà M. розглядають міжнародні економічні конфлікти як структурно зумовлені спори, що виникають у межах відносин «держава – іноземний інвестор» у глобалізованій економіці [56, с. 17].

Michalska-Guzik M. трактує міжнародні економічні конфлікти як перетин інвестиційних спорів і сфери захисту прав людини, де економічні інтереси інвесторів можуть суперечити соціальним, екологічним і гуманітарним зобов'язанням держав [57, с. 64].

У широкому значенні економічний конфлікт розглядається як будь-яке протиріччя між суб'єктами економічної діяльності, що виникає в процесі

взаємодії на ринку, у виробничих або фінансових відносинах. Він охоплює суперечки, розбіжності інтересів і протиріччя між державами, підприємствами, корпораціями, фінансовими інституціями, а також між окремими економічними агентами. У цьому сенсі конфлікт можна розглядати як невід’ємну частину економічного життя, яка зумовлена конкуренцією за ресурси, ринки збуту, інвестиції, технології та фінансові потоки [2, с. 129].

У вузькому значенні економічний конфлікт розглядається як конкретна суперечка або розбіжність між визначеними суб’єктами щодо певних економічних відносин, наприклад, порушення контракту, невиконання фінансових зобов’язань, розподіл прибутку чи ресурсів, недотримання умов партнерства. Тут акцент робиться не на загальну концепцію суперечностей, а на конкретну ситуацію, яка потребує застосування спеціальних процедур врегулювання, таких як переговори, медіація, арбітраж чи судове розв’язання спору [2, с. 129].

У табл. 1.2 покажемо визначення сутності поняття «економічний конфлікт».

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «економічний конфлікт»

Автор	Визначення економічного конфлікту	Ключові характеристики
Сабадаш, В., Давиденко, І., Бабій, Т. [2].	Економічний конфлікт — це протиріччя, що виникає між учасниками підприємницької діяльності внаслідок суперечності їх економічних інтересів.	Наявність протиріччя, взаємна зацікавленість сторін, економічний характер
Паламарчук Г.О. [3].	Система протиріч між суб’єктами господарювання, що виникає в процесі розподілу ресурсів, доходів і контролю над економічними процесами.	Протиріччя інтересів, ресурсна обмеженість, управлінський аспект
Хвіст В. [4].	Конфлікт, що проявляється у суперечках і зіткненнях економічних інтересів окремих учасників ринку чи підприємств і потребує організаційних або правових методів врегулювання.	Суперечка інтересів, наявність конфліктної ситуації, потреба у врегулюванні
Мілославська О. М., Бернадський Б. В. [5].	Економічний конфлікт — це динамічний процес взаємодії сторін, що відстоюють свої економічні інтереси, у якому виникають стратегічні протиріччя і емоційна напруга.	Динамічність, стратегічна протилежність, емоційний аспект
Коробка Л. М. [6].	Сукупність взаємопов’язаних суперечностей між економічними агентами, що впливають на	Взаємозв’язок суперечностей, вплив

	ефективність діяльності організації та потребують управлінського втручання.	на ефективність, управлінська реакція
Стамат В. М. [7].	Економічний конфлікт — це процес протистояння сторін через різницю у фінансових, ресурсних або стратегічних інтересах, який може призвести до негативних економічних наслідків.	Процес протистояння, ресурсний та фінансовий аспект, наслідковість

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7]

Аналіз різних визначень демонструє, що економічний конфлікт розглядається як багатовимірне явище, що включає протиріччя інтересів, ресурсні обмеження, організаційні та управлінські аспекти та іноді емоційну напруженість. На рис. 1.1 описано основні ознаки економічного конфлікту.



Рисунок 1.1 – Основні ознаки економічного конфлікту

Джерело: складено автором на основі [2]

Таким чином, основні ознаки економічного конфлікту відображають його економічну природу, протиріччя інтересів, процесуальний характер та взаємозалежність сторін, а також визначають необхідність структурованих механізмів вирішення. Розуміння цих ознак дозволяє ефективно прогнозувати, аналізувати та розв'язувати конфлікти в міжнародному бізнесі, мінімізуючи економічні ризики та підвищуючи стабільність партнерських відносин.

У табл. 1.3 охарактеризуємо основні складові економічного конфлікту.

Таблиця 1.3 – Характеристика економічного конфлікту та його складових

Показник	Характеристика	Приклад у міжнародному бізнесі
Поняття економічного конфлікту	Протиріччя інтересів між економічними суб'єктами, що виникає в процесі економічної діяльності та потребує врегулювання для забезпечення ефективності бізнесу і стабільності ринкових відносин	Конфлікт між двома транснаціональними корпораціями через порушення контракту на постачання сировини
Мета конфлікту	Досягнення власних економічних інтересів, захист прав і ресурсів, отримання фінансової вигоди або стратегічних переваг	Домогтися перегляду умов ліцензійного договору між компаніями
Суб'єкт конфлікту	Учасники суперечності: держави, транснаціональні корпорації, локальні підприємства, інвестори	США і Китай у торговельному конфлікті, компанії Apple та Samsung щодо патентів
Об'єкт конфлікту	Те, через що виникає конфлікт: фінансові ресурси, ринки збуту, інвестиції, технології, умови контрактів	Частка ринку смартфонів, інвестиційний проект в Азії
Причини виникнення	Основні фактори: суперечність економічних інтересів, конкуренція за ресурси, порушення договірних умов, різниця у стратегічних цілях	Невиконання договірних зобов'язань постачальником сировини
Можливі наслідки	- Зниження ефективності бізнесу - Економічні втрати - Пошук інноваційних рішень - Підвищення конкурентоспроможності	Сторони домовляються про зміну умов контракту, що покращує взаємодію і стабільність постачання
Способи врегулювання	- Переговори та домовленості - Медіація - Арбітражні та судові процедури - Комбіновані механізми	Використання міжнародного арбітражу Міжнародної торгової палати для вирішення спору між компаніями

Джерело: складено автором на основі [2-4]

Таким чином, таблиця 1.3 дозволяє чітко бачити, що економічний конфлікт – це комплексне явище, яке має конкретну мету, суб'єктів та об'єкти, визначені ознаки та потенційні способи вирішення. Застосування подібної класифікації та характеристик допомагає ефективно управляти конфліктами у міжнародному бізнесі, прогнозувати ризики та обирати оптимальні механізми врегулювання.

Економічні конфлікти в міжнародному бізнесі можна класифікувати за різними критеріями залежно від характеру сторін, масштабів, причин виникнення та способів вирішення. Розглянемо класифікацію економічних конфліктів у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Критерій класифікації	Вид конфлікту	Характеристика	Приклад у міжнародному бізнесі
За суб'єктами конфлікту	Державні	Протиріччя між державами через економічні інтереси, торговельні бар'єри, митні обмеження	Торговельний конфлікт між США та Китаєм щодо тарифів на сталь
	Корпоративні	Суперечки між транснаціональними корпораціями за ринки, технології, ресурси	Конфлікт між Apple та Samsung щодо патентів на смартфони
	Підприємств та локальні компанії	Конфлікти у партнерських угодах, постачанні чи спільних проектах	Суперечка між локальним постачальником і міжнародною мережею супермаркетів
	Інвестори та компанії	Розбіжності щодо виконання інвестиційних угод або повернення капіталу	Спір між інвестором та компанією щодо порушення умов інвестиційного договору
За характером економічних інтересів	Фінансові	Конфлікти через фінансові зобов'язання, розподіл прибутку	Невиплата дивідендів у міжнародному спільному підприємстві
	Ресурсні	Суперечки через доступ до матеріальних ресурсів або технологій	Конфлікт між двома компаніями щодо ліцензії на використання технології
	Контрактні	Порушення умов договорів, невиконання контрактних зобов'язань	Судовий спір через зрив термінів поставки продукції за міжнародним контрактом

	Конкурентні	Суперництво на ринку за клієнтів або частку ринку	Конфлікт між Coca-Cola та Pepsi у регіоні через рекламні кампанії
За масштабом та рівнем охоплення	Локальні	Конфлікти між окремими компаніями або в межах одного ринку	Спір між двома постачальниками на одному регіональному ринку
	Національні	Суперечки, що зачіпають економічні інтереси держав або регіональних груп підприємств	Протиріччя між національними виробниками щодо тарифної політики
	Міжнародні	Конфлікти, що охоплюють декілька країн, транснаціональні корпорації	Арбітраж між міжнародними корпораціями щодо дотримання умов глобального контракту
За формами прояву	Відкриті	Пряме протистояння сторін через публічні суперечки, суди або арбітражі	Публічний судовий спір між міжнародними компаніями
	Приховані	Конфлікт не проявляється явно, але негативно впливає на бізнес-партнерство	Затримка постачання ресурсів без офіційних скарг
	Комбіновані	Поєднують відкриті та приховані суперечки, багаторівневий вплив	Конфлікт між компаніями з одночасними судовими та неформальними суперечками
За методами врегулювання	Договірні / переговорні	Вирішуються шляхом домовленостей та компромісів	Домовленість між партнерами про зміну умов контракту
	Медіативні	Залучення посередників або медіаторів для досягнення взаємовигідного рішення	Використання міжнародної медіаційної служби для врегулювання суперечки
	Арбітражні / судові	Застосовуються формальні юридичні процедури	Арбітражна справа Міжнародної торгової палати щодо порушення контракту
	Комбіновані	Поєднання декількох способів врегулювання для мінімізації ризиків	Початок з переговорів, потім медіація та арбітраж

Джерело: складено автором на основі [4, 5]

Таким чином, класифікація економічних конфліктів у міжнародному бізнесі дозволяє чітко структурувати види конфліктів, визначити їх причини, масштаб та форми прояву, а також обрати оптимальні механізми врегулювання. Такий системний підхід сприяє ефективному управлінню

конфліктами, зменшенню економічних втрат і підвищенню стабільності міжнародних бізнес-відносин.

1.2 Причини виникнення та особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі

Brutger R. та Strezhnev A. Вважають, що конфлікти виникають унаслідок зіткнення економічних інтересів транснаціонального капіталу з регуляторними та соціальними пріоритетами держав. Особливу увагу вони приділяють ролі медіа, зазначаючи, що активне та часто критичне висвітлення інвестиційних спорів у ЗМІ формує суспільний спротив міжнародному інвестиційному праву, що, у свою чергу, загострює конфлікти та знижує легітимність міжнародних механізмів їх розв'язання [54, с. 984].

Hammad A.A.A. та Dexiang G. вважають, що основні причини конфліктів полягають у відсутності єдиного судового органу, різному тлумаченні норм інвестиційних угод арбітражними трибуналами та правовій невизначеності для держав і інвесторів. На їхню думку, міжнародні економічні конфлікти загострюються через суперечність між принципом захисту інвестицій і правом держави здійснювати публічне регулювання. Саме тому автори обґрунтовують доцільність створення постійного міжнародного інвестиційного суду як інструменту зниження конфліктності та підвищення стабільності правозастосування [55, с. 283].

Kaufmann-Kohler G. та Potestà M. пов'язують причини таких конфліктів із недовірою інвесторів до національних судових систем, різним рівнем правового захисту в державах та прагненням інвесторів до нейтрального й деполітизованого механізму вирішення спорів. Водночас вони підкреслюють, що міжнародний інвестиційний арбітраж сам став джерелом конфліктів через закиди щодо обмеження суверенітету держав, що створює напругу між економічною ефективністю та принципами демократичного врядування [56, с. 17].

Michalska-Guzik M. вбачає причини таких конфліктів у дисбалансі між економічними гарантіями для інвесторів та недостатньою інтеграцією стандартів прав людини в інвестиційний арбітраж. На її думку, міжнародні економічні конфлікти загострюються тоді, коли арбітражні рішення ігнорують суспільні інтереси, що підриває довіру до системи міжнародного економічного правосуддя та потребує її подальшого реформування [57, с. 64].

Однією з ключових причин виникнення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є несумісність стратегічних інтересів учасників. Компанії, держави та інвестори діють у глобальному середовищі з різним рівнем розвитку економік, різними цілями, різними моделями ринкової поведінки. Зіткнення інтересів виникає тоді, коли одна сторона прагне збільшити частку ринку, отримати доступ до природних ресурсів або розширити інвестиційний вплив, а інша сторона відчуває загрозу власній конкурентоспроможності. У такому випадку навіть незначне порушення балансу сил може створити напруження, що переростає у повноцінний конфлікт [7, с.57].

Другий важливий чинник — асиметрія інформації та різне тлумачення умов контрактів. У міжнародних угодах сторони часто мають доступ до неоднакових обсягів інформації, що стосується ринкової кон'юнктури, змін у регуляторному середовищі або реальної собівартості активів та створює ситуації, коли одна зі сторін відчуває себе обманутою або недооціненою. Відмінності в правових культурах, традиціях ділового обороту та стандартних контрактах лише посилюють проблему, оскільки однакові положення угоди можуть інтерпретуватися по-різному, спричиняючи непорозуміння та суперечки [7, с.57].

Третьою поширеною причиною є конкурентна боротьба за ресурси, ринки збуту та технологічні переваги. Міжнародні компанії конкурують не тільки за споживачів, а й за доступ до сировини, логістичних коридорів, інновацій і технологій. У ситуації дефіциту ресурсів або стрімкого технологічного розвитку конфлікти виникають навколо інтелектуальної

власності, ліцензій, доступу до інфраструктури. Нерідко економічні суперечки починаються через патентні війни, недобросовісну конкуренцію або порушення антимонопольного законодавства, де кожна сторона намагається утримати або посилити свої ринкові позиції [8, с.53].

Суттєвим джерелом конфліктів є також різниця у національних економічних політиках та регуляторних режимах. Держави застосовують мита, квоти, санкції, субсидії та інші інструменти для захисту власних виробників або стимулювання певних секторів. Для міжнародних компаній такі зміни стають чинником непередбачуваності та порушення встановлених бізнес-моделей. Коли державна політика різко змінює правила гри, підприємства можуть вступати в конфлікти як із державами, так і між собою, змагаючись за адаптацію до нових обмежень або за доступ до пільгових умов.

Окрему групу причин становлять культурні, ментальні та управлінські відмінності між партнерськими організаціями з різних країн. Те, що в одній культурі сприймається як нормальна бізнес-практика, в іншій може вважатися неприйнятним або таким, що порушує етичні стандарти. Відмінності в стилях переговорів, рівні відкритості, терпимості до ризику, очікуваннях щодо термінів виконання зобов'язань часто провокують конфліктні ситуації. Коли сторони не враховують ці ментальні розбіжності, співпраця ускладнюється, а економічні суперечки стають неминучими [10, с.258].

Не менш значущою причиною є макроекономічна нестабільність і глобальні кризові явища. Світові фінансові кризи, коливання валютних курсів, зміни цін на нафту чи інші стратегічні ресурси можуть створювати розриви в ланцюгах поставок, робити контракти нерентабельними або неможливими до виконання. У таких умовах сторони часто намагаються змінити умови договорів, відтермінувати платежі або відмовитися від зобов'язань, що провокує конфлікти. Глобальні кризи — наприклад, пандемії чи війни — ще більше посилюють такі протиріччя.

Вагомою причиною є також порушення етичних норм, недотримання ділової чесності та корупційні практики. У середовищі, де поширені непрозорі

механізми прийняття рішень, тіньові схеми або упереджені переговори, ймовірність конфлікту зростає в рази. Контрагенти можуть втрачати довіру, звинувачувати один одного у зловживаннях, а це швидко переростає у юридичні та економічні суперечки [10, с.258].

Таким чином, важливо узагальнити причини виникнення економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі, сформуємо їх у табл. 1.5.

Щодо особливостей розвитку, то економічні конфлікти в міжнародному бізнес-середовищі формуються в умовах значно складнішої взаємодії, ніж аналогічні суперечності на внутрішньому ринку.

Першою ключовою особливістю їх розвитку є різнобічність інтересів, де одночасно перетинаються цілі корпорацій, національні економічні стратегії, політичні інтереси держав та правила міжнародних організацій. Така різнобічність створює ситуацію, коли будь-який конфлікт має множинну природу та може ескалувати навіть за незначних відхилень у поведінці одного з учасників. У глобальному економічному просторі суперечності набувають системного характеру, зачіпаючи не лише окремі компанії, а й цілі галузі та держави.

Друга особливість полягає в високій швидкості масштабування конфліктів. Завдяки інтегрованості світових ринків, миттєвому інформаційному обміну та транскордонним ланцюгам постачання локальна суперечність швидко набуває міжнародного виміру. Невеликий контрактний спір або порушення логістичних умов може призвести до збоїв у глобальних поставках, зростання цін, втрати стратегічних партнерств та формування нових зон напруженості. Таким чином, масштабування економічних конфліктів у міжнародному бізнесі відбувається значно швидше, ніж у межах однієї держави, а їх соціально-економічні наслідки можуть мати глобальний резонанс [11, с.97].

Третьою важливою особливістю є політизація економічних конфліктів, коли економічні суперечності тісно переплітаються з дипломатичними, безпековими та геополітичними інтересами. У міжнародному бізнесі чисто

економічні проблеми майже завжди супроводжуються політичним тлом: санкційною політикою, протекціонізмом, політичними рішеннями щодо доступу на ринки та ускладнює процедури вирішення суперечок, оскільки рішення щодо економічних питань можуть прийматися на політичному рівні й виходити за межі бізнес-логіки [12, с.31].

Четверта особливість — нерегульованість регуляторного середовища різних країн, у межах якого розвиваються міжнародні економічні конфлікти. Різні країни користуються різними правовими системами, що зумовлює різні трактування контрактних умов, відповідальності сторін, прав власності та

П'ятою особливістю розвитку є культурна багатовимірність міжнародного бізнес-середовища. Суб'єкти міжнародних економічних відносин оперують у просторі різних ментальностей, ділових традицій, мовних структур та комунікаційних моделей. Культурна дистанція посилює ризик неправильного інтерпретування намірів партнерів, що часто стає каталізатором конфліктів ще до укладення формальних угод. Високий рівень культурної різноманітності ускладнює процес переговорів, узгодження умов співпраці та реагування на форс-мажори, а інколи спричиняє емоційне загострення економічних суперечностей [13, с.20].

Шоста особливість розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнесі полягає в залежності від глобальних кризових факторів, таких як пандемії, енергетичні шоки, військові конфлікти чи кліматичні катастрофи. У таких умовах конфлікти набувають лавиноподібного характеру, коли порушення у ланцюгах поставок, дефіцит ресурсів чи коливання цін негайно провокують суперечності між компаніями різних країн та створює ситуацію багаторівневих, взаємозалежних конфліктів, які неможливо розглядати ізольовано від світових тенденцій [13, с.20].

Таблиця 1.5 — Причини виникнення економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі .

Група чинників	Конкретні причини	Сутність та механізм впливу на виникнення конфлікту	Типові наслідки для міжнародного бізнесу
1. Економічні чинники	Нерівномірність економічного розвитку країн	Різні рівні ВВП, продуктивності праці, інвестиційної активності створюють асиметрію конкурентних можливостей. Сильніші економіки домінують, що викликає протест або економічний захист з боку слабших партнерів.	Торговельні суперечки, антидемпінгові заходи, обмеження імпорту.
	Конкуренція за ресурси та ринки збуту	Глобальні компанії борються за доступ до рідкісних ресурсів, стратегічної сировини, логістичних вузлів та нових ринків та спричиняє зіткнення інтересів між корпораціями та державами.	Ресурсні війни, підвищення мит, зростання цінових війн.
	Валютні коливання та макроекономічна нестабільність	Девальвація, інфляція або фінансові кризи роблять виконання контрактів нерентабельним і створюють підстави для суперечок, перегляду умов або відмови від зобов'язань.	Розірвання контрактів, арбітражні спори, збитки та штрафи.
	Нерівний доступ до технологій та інновацій	Міжнародні компанії змагаються за технологічні переваги, патенти й ліцензії. Несумісність інноваційних можливостей переростає в конфлікти через крадіжки технологій або недобросовісну конкуренцію.	Патентні війни, судові позови, санкції щодо технологій.
2. Політичні чинники	Політична нестабільність у країні-партнері	Зміна влади, соціальні заворушення або політичні кризи створюють непередбачуваність і загрожують виконанню контрактів.	Зупинка проєктів, втрати активів, примусовий вихід із ринку.
	Геополітичні конфлікти та міжнародні санкції	Конфронтація між державами призводить до обмеження торгівлі, інвестицій та технологічної співпраці між компаніями з цих країн.	Санкційні обмеження, блокування активів, розрив партнерств.
	Протекціоністська політика держав	Введення мит, квот, субсидій для внутрішніх виробників порушує конкурентний баланс та викликає конфлікти з міжнародними компаніями.	Торговельні війни, WTO-скарги, падіння обсягів експорту/імпорту.
	Зміна регуляторної політики	Нові податкові або інвестиційні правила змінюють умови бізнесу, змушують компанії переглядати угоди, що веде до суперечок.	Масові перегляди контрактів, штрафи, вихід інвесторів.
3. Культурні чинники	Різні ділові традиції та стиль переговорів	Культури відрізняються рівнем прямої, швидкістю ухвалення рішень, значенням неформальних домовленостей. Нерозуміння цих відмінностей провокує конфлікти.	Зрив переговорів, зниження довіри, непорозуміння між партнерами.
	Нерівне сприйняття часу та термінів	Для одних культур важливі жорсткі дедлайни, для інших — гнучкість і адаптивність та створює розбіжності в очікуваннях щодо виконання зобов'язань.	Затримки у проєктах, штрафи, конфлікти щодо якості виконання.

	Відмінності у ставленні до ризику та невизначеності	У деяких культурах низька толерантність до ризику, в інших — прийняття невизначеності як норми та впливає на вибір стратегій поведінки в бізнесі.	Втрата інвесторів, нездатність узгодити спільні дії, розбіжності у цілях.
	Мовні бар'єри та комунікаційні непорозуміння	Неправильне трактування термінів, двозначні формулювання, неточні переклади угод створюють підґрунтя для суперечок.	Конфлікти в інтерпретації контрактів, юридичні спори.
4. Правові чинники	Різні правові системи та бізнес-традиції	Країни можуть мати континентальне, англосаксонське або змішане право — це впливає на трактування контрактів, відповідальності та гарантій.	Арбітражні суперечки, спад виконання зобов'язань, тривалі суди.
	Недосконалість законодавства або його часті зміни	Нестабільність правової системи створює невизначеність у застосуванні норм та стимулює уникнення відповідальності за контрактами.	Зростання витрат на юридичний супровід, відмова від інвестицій.
	Порушення прав інтелектуальної власності	Копіювання продуктів, піратство, недобросовісне використання технологій є підставами для серйозних міжнародних конфліктів.	Судові процеси, арешт активів, санкції.
	Корупція та непрозорість регуляторних процедур	Корупційний тиск, вимагання, упереджені рішення державних органів створюють нерівні умови й провокують конфлікти між іноземними компаніями та місцевою владою.	Втрата довіри інвесторів, судові претензії, вихід з ринку.

Джерело: складено автором на основі [7, 8, 10]

У табл. 1.6 розкриємо реальні приклади, що ілюструють основні особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.6 – Основні особливості розвитку економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі

Особливість розвитку економічного конфлікту	Реальний приклад (ситуація)	Як проявилася особливість	Короткий висновок
Багаторівнева структура економічних інтересів учасників конфлікту та їх багатофакторна зумовленість	Торговельна війна США–Китай (2018–2023)	У конфлікті брали участь не лише уряди, а й корпорації Apple, Huawei, виробники сталі, американські фермери, логістичні компанії. Кожна група мала власні економічні інтереси, що ускладнило пошук компромісу.	Міжнародні економічні конфлікти охоплюють одночасно державні та корпоративні інтереси, утворюючи складну систему протиріч.
Схильність економічних конфліктів до швидкої територіальної та галузевої експансії в умовах глобалізованих ланцюгів постачання	Блокування Суецького каналу судном Ever Given (2021)	Один локальний інцидент (затримка судна) спричинив зриви поставок у 114 країнах, зупинку виробництва в Європі та Азії та збільшення логістичних витрат у світі.	Навіть дрібний інцидент у міжнародних ланцюгах постачання швидко переростає у глобальний економічний конфлікт.
Наявність асиметрії економічної та ринкової влади між сторонами конфлікту	Спори між Amazon та малими продавцями на платформі	Amazon може змінювати правила торгівлі, алгоритми рейтингу та комісії, ставлячи малих продавців у залежне становище. Продавці висувають звинувачення в нечітких правилах і маніпуляціях.	Великі корпорації мають суттєвіші можливості для впливу та домінування, що породжує структурні конфлікти.
Зумовленість економічних конфліктів політичними рішеннями та	Санкції ЄС та США щодо «Північного потоку-2»	Економічний проєкт став політичним інструментом. Політичні рішення впливали на компанії Shell, OMV,	Політичний компонент посилює конфліктність економічних угод і

геополітичними чинниками		Uniper, Engie та європейський енергоринок.	часто визначає їх результат.
Правова фрагментованість регуляторного середовища та наявність юрисдикційних колізій	Спів інвесторів з Аргентиною в ICSID після дефолту 2001 р.	Аргентина застосувала внутрішнє законодавство щодо тарифів, проте іноземні інвестори керувалися міжнародними угодами про захист інвестицій. Суперечність юрисдикцій спричинила 40+ арбітражних справ.	Різні правові системи — джерело глобальних інвестиційних конфліктів.
Вплив культурно-інституційних відмінностей та комунікаційних бар'єрів на перебіг конфлікту	Провал переговорів Walmart з індійським урядом щодо роздрібної мережі	Walmart недооцінив культурні норми Індії щодо малих ритейлерів, що призвело до тривалих протестів, блокування дозволів та виходу з декількох проєктів.	Культурні непорозуміння здатні ескалювати економічний конфлікт ще до початку операцій.
Залежність динаміки економічних конфліктів від глобальних кризових процесів та зовнішніх шоків	COVID-19 та конфлікти між виробниками вакцин (Pfizer, AstraZeneca, ЄС, Британія)	Через дефіцит вакцин країни звинувачували виробників у недопоставках, а компанії — уряди у втручанні в комерційні контракти.	Глобальні шоки підсилюють конфліктність між державами та корпораціями через дефіцит ресурсів.
Посилення ролі інформаційного середовища та медійних факторів в ескалації конфліктів	Конфлікт Facebook (Meta) з Австралією у 2021 р.	Facebook заблокував доступ до новин через закон про оплату контенту ЗМІ. Медійний резонанс збільшив політичний тиск та загострив суперечку.	Медіа прискорюють та заглиблюють конфлікт у міжнародних цифрових відносинах.
Інституційна участь міжнародних організацій у врегулюванні міждержавних економічних спорів	Спори Boeing та Airbus у СОТ	США й ЄС понад 16 років конфліктували щодо субсидій авіабудівництва. СОТ ухвалювала рішення, накладала санкції та координувала переговори.	Міжнародні організації стають арбітрами у складних міждержавних економічних конфліктах.
Високий рівень економічної взаємозалежності сторін як обмежувальний	Енергетичний конфлікт ЄС та «Газпрому»	ЄС хоче знизити залежність, але не може різко відмовитись від російського газу через інфраструктуру й контракти. Залежність стримує обидві сторони.	Міжнародні конфлікти часто блокуються «економічною взаємозалежністю»,

фактор виходу з конфлікту			що ускладнює вирішення.
----------------------------------	--	--	--------------------------------

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13]

Отже, розглянуті приклади доводять, що розвиток економічних конфліктів у міжнародному бізнесі має системний і багатofакторний характер. Їх специфіка полягає у політизації, глобальній взаємозалежності, культурній різноманітності, правовій складності та високій швидкості масштабування. Більшість конфліктів виходять за рамки традиційних економічних суперечностей, охоплюючи геополітичний, соціальний, технологічний та регуляторний виміри, що робить їх вирішення складним і багаторівневим.

Таким чином, розвиток економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі має системний та багатofакторний характер. Він поєднує у собі економічні дисбаланси, політичні ризики, культурні бар'єри та правову неоднорідність, які разом формують конфліктну архітектуру світового бізнес-простору.

1.3 Механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі: поняття, функції, принципи та класифікація

Механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі — це комплекс економічних, правових та інституційних інструментів, спрямованих на врегулювання суперечностей між суб'єктами міжнародних економічних відносин та відновлення їхньої ефективної взаємодії [13, с.18]. Їхнє головне завдання полягає у мінімізації негативних наслідків конфліктів, забезпеченні безперервності бізнес-процесів, збереженні партнерських відносин та підтриманні стабільності на глобальних ринках.

У структурному вимірі механізми вирішення міжнародних економічних конфліктів охоплюють як формальні, так і неформальні процедури.

Формальні механізми ґрунтуються на міжнародних договорах, національному законодавстві, арбітражних правилах та інституціях, які мають чітко регламентовані процедури: міжнародний комерційний арбітраж, судові процеси, медіація під егідою міжнародних організацій, досудові претензійні процедури. Неформальні механізми включають переговори, консультації, внутрішньокорпоративне врегулювання, дипломатичні інструменти, використання посередників, а також різні комунікаційні стратегії для пом'якшення напруги між сторонами [10, с.98].

Сутність механізмів вирішення конфліктів полягає у забезпеченні балансу інтересів сторін і пошуку рішення, яке дозволяє мінімізувати втрати та підвищити вигоди від співпраці. Конфлікти у міжнародному бізнесі часто мають багатовимірну природу, оскільки виникають на перетині правових, економічних, культурних та політичних систем різних держав. Тому ефективний механізм вирішення конфлікту повинен враховувати відмінності в правових системах, ментальні та етнокультурні особливості партнерів, рівень економічного розвитку країн, специфіку галузей, а також умови глобальної конкуренції та робить процес урегулювання (рис 1.2) складним, однак дає можливість створювати більш стійкі моделі міжнародного співробітництва.



Рисунок 1.2 – Процес вирішення економічного конфлікту [13, 14, 15].

Джерело: складено автором на основі [13, 14, 15]

Так, наприклад, O'Connor R. та Smith L. аналізують механізми розв'язання економічних конфліктів у сфері споживчих відносин в Європейському Союзі, порівнюючи медіацію та арбітраж як альтернативні способи вирішення спорів. Автори вважають, що медіація є більш гнучким, доступним і орієнтованим на збереження ділових відносин механізмом, тоді як арбітраж забезпечує більшу правову визначеність і обов'язковість рішень. На їхню думку, ефективність механізмів розв'язання економічних конфліктів залежить від характеру спору, рівня правової обізнаності сторін та інституційної підтримки з боку держави й наднаціональних органів ЄС [36, с.214].

Ortiz J. M. та Martinez L. розглядають медіацію як ключовий механізм розв'язання економічних конфліктів у Мексиці, підкреслюючи її практичну ефективність у комерційних і підприємницьких спорах. Автори зазначають, що медіація сприяє зниженню фінансових витрат і часових затрат, а також дозволяє сторонам самостійно контролювати результат врегулювання конфлікту. Водночас вони вказують, що ефективність цього механізму значною мірою залежить від рівня професійної підготовки медіаторів, правової культури учасників економічних відносин і довіри до альтернативних форм вирішення спорів [37, с.52].

Patel N. та Wong M. акцентують увагу на культурних чинниках у процесі розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, порівнюючи медіацію та арбітраж у різних правових і культурних середовищах. Автори вважають, що медіація є більш ефективною в культурах, орієнтованих на консенсус, колективізм і довгострокові ділові відносини, тоді як арбітраж краще сприймається в правових системах із високим рівнем формалізації та орієнтацією на юридичну визначеність. На їхню думку, ігнорування культурних особливостей сторін може знижувати ефективність будь-якого механізму розв'язання економічних конфліктів [38, с.324].

Yakubu H. та Olokuntoye O. досліджують ефективність медіації як механізму розв'язання економічних конфліктів у Нігерії, підкреслюючи її значення в умовах перевантаженості судової системи. Автори зазначають, що медіація дозволяє оперативніше та менш конфліктно врегульовувати економічні спори, сприяє збереженню ділових відносин і підвищує рівень добровільного виконання досягнутих домовленостей. Разом із тим вони вказують на інституційні та нормативні обмеження, які стримують ширше застосування цього механізму, зокрема недостатню правову регламентацію та низьку поінформованість суб'єктів господарювання [39, с.44].

Особливе місце в механізмах вирішення економічних конфліктів займає інституційно-правова база, яка визначає правила поведінки та забезпечує легітимність рішень. З позицій теорії інституціоналізму зазначені структури слід розглядати не лише як організаційно оформлені інституції, а як систему формалізованих правил, процедур і санкцій, що регламентують поведінку суб'єктів міжнародного бізнесу та знижують рівень транзакційної невизначеності.

У цьому контексті інституції Світової організації торгівлі, Міжнародної торгової палати, Міжнародного центру з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID), Європейського суду з прав людини, регіональних економічних об'єднань (ЄС, НАФТА/USMCA, АСЕАН), а також міжнародні торговельні палати та корпоративні арбітражні структури виступають як формальні інститути, що виконують функції арбітра, гаранта виконання зобов'язань і механізму примусу до дотримання узгоджених норм.

Завдяки цьому міжнародний бізнес отримує можливість користуватись єдиними стандартами врегулювання спорів, що зменшує ризики і забезпечує передбачуваність міжнародних операцій [9, с.246].

Таким чином, механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі становлять комплекс інструментів, процедур та інституційних засобів, які забезпечують врегулювання суперечностей між учасниками глобальних економічних відносин. Їхнє застосування дозволяє

мінімізувати негативний вплив конфліктів на діяльність компаній, зберегти партнерські зв'язки, забезпечити безперервність міжнародних операцій та стабільність ринкових позицій. Складність міжнародного бізнес-середовища, різноманітність правових систем, культурні та політичні відмінності зумовлюють багатовимірний характер таких механізмів. Тому важливим є виокремлення їхніх ключових функцій та систематизація за характерними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їхню роль у сучасних міжнародних економічних процесах, розглянемо табл. 1.7

Таблиця 1.7 – Функції механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Функція	Зміст функції (детальний опис)
Регулятивна	Забезпечує врегулювання відносин між сторонами на основі міжнародних договорів, норм СОТ, арбітражних правил та внутрішнього корпоративного регулювання.
Превентивна	Спрямована на виявлення потенційних джерел конфліктів та їхнє завчасне усунення за допомогою переговорів, оцінки ризиків, комплаєнс-систем та аудиту.
Комунікаційна	Забезпечує ефективну взаємодію сторін, використання дипломатичних та корпоративних каналів зв'язку, прозорість у переговорах. Сприяє зміцненню довіри між партнерами.
Інституційна	Спирається на діяльність міжнародних організацій (ICSID, ICC, СОТ), національних судів та арбітражів, які надають офіційний механізм врегулювання спорів.
Захисна (правозахисна)	Забезпечує захист прав та законних інтересів учасників міжнародних відносин, а також відшкодування збитків у разі їхнього порушення.
Стабілізаційна	Спрямована на забезпечення стійкості бізнес-процесів, запобігання руйнуванню партнерських відносин та стабілізацію ринкової ситуації після конфлікту.
Адаптаційна	Допомагає компаніям адаптувати внутрішні процеси до міжнародних стандартів врегулювання спорів та вимог зовнішнього ринку, формуючи довгострокову стратегію співпраці.
Інноваційна	Включає застосування сучасних цифрових інструментів для вирішення конфліктів: онлайн-медіацію, електронний арбітраж, системи управління ризиками та автоматизацію переговорних процесів.

Джерело: складено автором на основі [13, 14, 30, 31]

Таким чином, функціональний аналіз механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі свідчить про їхній комплексний характер та багатовимірність впливу на систему міжнародних економічних відносин. Водночас реалізація зазначених функцій потребує

наявності чітких засад, що визначають правила взаємодії сторін, порядок застосування інструментів та межі допустимих управлінських і правових рішень.

Такі засади формуються у вигляді принципів механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, які забезпечують узгодженість дій суб'єктів господарювання та стабільність процедур врегулювання спорів. Принципи механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі формують основу для організації правових, економічних, комунікаційних та корпоративних інструментів і забезпечують баланс між інтересами сторін у глобальному бізнес-середовищі. На рис. 1.3 представлено основні принципи таких механізмів.



Рисунок 1.2 – Основні принципи вирішення економічного конфлікту

Джерело: складено автором на основі [17-19]

Отже, принципи механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі створюють фундамент для їхньої ефективної роботи. Законність, справедливість, добровільність, своєчасність, гнучкість, конфіденційність та економічність забезпечують гармонізацію інтересів сторін, зменшення ризиків та підтримання стабільності глобальних бізнес-процесів.

У табл. 1.8 наведемо класифікацію механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Таблиця 1.8 – Класифікація механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Критерій класифікації	Тип механізму	Детальний опис
За формою	Формальні механізми	Включають міжнародний комерційний арбітраж, судові процеси, офіційні процедури врегулювання спорів у COT, ICSID та регіональних економічних союзах. Регламентовані чіткими нормами.
	Неформальні механізми	Переговори, консультації, дипломатичні канали, корпоративні переговорні групи, внутрішнє врегулювання. Відзначаються гнучкістю та швидкістю.
За способом взаємодії сторін	Конкурентні	Передбачають жорстке відстоювання інтересів через суд, арбітраж або економічні санкції. Часто застосовуються у конфліктах високої інтенсивності.
	Кооперативні	Побудовані на спільному пошуку рішення: медіація, фасилітація, кооперативні переговори, участь незалежних експертів.
За ступенем втручання третьої сторони	Автономні	Сторони самостійно координують переговори та врегулювання без зовнішнього впливу.
	За участю посередника	Використовується медіація, експертні комісії, посередницькі служби торгово-промислових палат, дипломатичні місії.
	Інституціоналізовані	Здійснюються міжнародними організаціями, зокрема COT, ICSID, ICC, Європейським судом. Мають високий рівень легітимності.
За спрямованістю впливу	Правові	Регулювання спорів на основі договорів, контрактів, норм міжнародного права, конвенцій.
	Економічні	Компенсації, штрафи, реструктуризація боргів, зміна умов контракту, застосування економічних стимулів.
	Комунікаційні	Переговори, інформаційний обмін, антикризовий PR, корпоративна дипломатія.
	Організаційно-управлінські	Вдосконалення внутрішніх процедур, створення комплаєнс-систем, аудит та контроль взаємодії з партнерами.

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 49, 53]

Отже, класифікація механізмів вирішення економічних конфліктів демонструє їхню багатовимірність та залежність від форми взаємодії сторін, правового статусу процедур та інституційного середовища.

Формальні інструменти забезпечують юридичну захищеність і легітимність рішень, тоді як неформальні — швидкість, економічність і

гнучкість. Особливе значення у міжнародному бізнесі відіграють кооперативні та інституціоналізовані механізми, що дозволяють не лише розв'язувати конфлікти, а й зберігати партнерські стосунки, які є ключовим ресурсом глобальної економічної діяльності. Така систематизація дає змогу визначити оптимальний механізм залежно від характеру конфлікту, інтересів сторін та рівня ризику [10, с.98].

У практичному вимірі механізми врегулювання економічних конфліктів спрямовані не лише на усунення суперечностей, але й на управління конфліктами, щоб запобігати їх ескалації, що включає ранню діагностику проблем, створення систем внутрішнього контролю, корпоративну комплаєнс-політику, аналіз ризиків, автоматизацію процесів взаємодії з контрагентами, страхування комерційних ризиків та застосування антикризових стратегій. Завдяки такому підходу компанії можуть не лише оперативно реагувати на конфлікти, а й запобігати потенційним загрозам [25, с.3].

Таким чином, механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі — це багаторівнева система, що поєднує правові, організаційні, стратегічні та комунікаційні інструменти з метою забезпечення стійкого функціонування міжнародних бізнес-процесів та підтримання довгострокових партнерських відносин. Ефективне застосування таких механізмів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, зміцненню міжнародної взаємодовіри та стабільності глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Інституційні та міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Економічні конфлікти у міжнародному бізнесі є об'єктивним наслідком зіткнення інтересів держав, транснаціональних корпорацій, інвесторів та інших суб'єктів глобальної економіки. Їх виникнення пов'язане з доступом до ринків, інвестиційним режимом, регуляторними обмеженнями, виконанням договірних зобов'язань, захистом інтелектуальної власності та впливом політичних і макроекономічних факторів. В умовах глобалізації вирішення таких конфліктів не може здійснюватися виключно в межах національних правопорядків, що зумовлює формування спеціальних міжнародних механізмів врегулювання економічних спорів.

У науковому аналізі принципово важливим є чітке розмежування понять, оскільки ототожнення механізмів з інструментами або правовими нормами призводить до методологічних помилок. У міжнародному бізнесі доцільно виокремлювати два взаємопов'язані, але концептуально різні типи механізмів: інституційні та міжнародно-правові.

Інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі — це організаційно оформлені системи врегулювання спорів, що функціонують через діяльність спеціалізованих міжнародних та наднаціональних інституцій, наділених процедурною компетенцією щодо розгляду й вирішення економічних спорів [38, с.324].

Ключовою ознакою інституційного механізму є наявність постійно діючої або спеціально створеної інституції, яка забезпечує: [38, с.324].

- прийняття спору до розгляду;
- організацію процесуальних процедур;
- ухвалення рішення;
- контроль або сприяння його виконанню.

Інституційні механізми не є тотожними інструментам вирішення спорів. Наприклад, міжнародний комерційний арбітраж, медіація або експертні панелі є процесуальними інструментами, які застосовуються в межах відповідного інституційного механізму, але не становлять його самотійно.

Інституційний механізм вирішення економічних конфліктів включає такі взаємопов'язані елементи:

- інституція (міжнародна організація, суд або арбітражна установа);
- процедурні правила (регламенти, процесуальні стандарти, строки);
- процесуальні інструменти (арбітраж, апеляція, консультації, медіація);
- механізми виконання рішень (санкції, компенсації, примусове виконання).

У сфері міжнародної торгівлі центральне місце посідає інституційний механізм Світової організації торгівлі, в межах якого функціонує Орган з врегулювання спорів. Він забезпечує формалізований міждержавний розгляд торговельних конфліктів шляхом поетапної процедури консультацій, створення експертних панелей та ухвалення обов'язкових для сторін рішень. Для міжнародного бізнесу значення цього механізму полягає у зниженні ризиків довільного застосування торговельних обмежень та у формуванні передбачуваного торговельного середовища.

Окрему групу становлять інституційні механізми інвестиційного врегулювання, що реалізуються через міжнародні арбітражні установи, зокрема Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів. Їх специфікою є можливість прямого звернення іноземного інвестора проти держави, що суттєво відрізняє інвестиційні спори від класичних міждержавних конфліктів. Інституційний характер таких механізмів забезпечує нейтральність розгляду, автономність рішень та підвищений рівень інвестиційної безпеки.

У сфері приватноправових відносин між компаніями ключову роль відіграють постійно діючі міжнародні арбітражні інституції (ICC, LCIA, SCC тощо). У цьому випадку міжнародний комерційний арбітраж виступає саме інструментом, тоді як арбітражна установа забезпечує функціонування інституційного механізму загалом. Для міжнародного бізнесу це означає

можливість вирішення спорів у конфіденційному, професійному та процедурно передбачуваному середовищі.

Окремим різновидом інституційних механізмів є регіональні судові та квазісудові системи, зокрема механізм Суду Європейського Союзу. Вони забезпечують вирішення економічних конфліктів у межах інтеграційних об'єднань та формують високий рівень правової визначеності для компаній, що працюють у відповідному регіоні.

У сфері міжнародної торгівлі інституційним механізмом вирішення економічних конфліктів виступає організаційно оформлена система органів Світової організації торгівлі, насамперед Орган з врегулювання спорів (Dispute Settlement Body, DSB), а також допоміжні структури — групи експертів (панелі) та Апеляційний орган. Саме ці інституції забезпечують організацію розгляду спорів, ухвалення рішень і контроль за їх виконанням на міждержавному рівні.

Міжнародно-правовий механізм врегулювання спорів у рамках СОТ базується на сукупності угод «пакету СОТ» та Домовленості про правила і процедури врегулювання спорів (DSU), які визначають компетенцію відповідних органів, послідовність процедур, права й обов'язки сторін, а також юридичні наслідки невиконання рішень.

Функціонування цього інституційно-правового механізму передбачає поетапний процес розв'язання конфліктів. На першому етапі держави-члени зобов'язані здійснити консультації у межах, встановлених DSU, що відображає принцип пріоритетності мирного врегулювання та економічної доцільності. У разі недосягнення згоди Орган з врегулювання спорів ініціює створення панелі експертів, яка здійснює аналіз фактичних обставин спору та оцінює відповідність спірних заходів нормам угод СОТ. Подальше затвердження звіту панелі (та, за потреби, Апеляційного органу) DSB забезпечує інституційне закріплення рішення та його обов'язковість для сторін.

У разі невиконання рішень передбачаються такі правові інструменти впливу, як компенсація або санкції у формі призупинення поступок, реалізація яких також перебуває під контролем інституцій СОТ. Для міжнародного бізнесу значення цього механізму полягає у формуванні стабільного та передбачуваного середовища торгівлі, зменшенні ризиків довільного застосування мит, квот, субсидій і технічних бар'єрів, що безпосередньо впливають на діяльність компаній-експортерів та імпортерів [24, с. 540].

Окремим сегментом є інвестиційні конфлікти між іноземним інвестором і державою-реципієнтом. Тут інституційно-правові механізми базуються на двосторонніх інвестиційних договорах (BIT), інвестиційних розділах угод про вільну торгівлю та Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами (Вашингтонська конвенція 1965 р.), яка створила Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID). Юридична специфіка інвестиційних спорів полягає в тому, що інвестор отримує процесуальне право звернутися проти держави до міжнародного арбітражу без потреби дипломатичного захисту з боку своєї держави, що суттєво змінює баланс сил у конфлікті: держава не є «єдиним суддею» власних дій, а її регуляторні рішення (націоналізація, експропріація, дискримінаційні податки, обмеження репатріації прибутку, порушення гарантій справедливого і рівного режиму) можуть бути перевірені через міжнародну процедуру [40].

Правова конструкція ICSID важлива тим, що передбачає автономність арбітражного рішення: воно визнається обов'язковим для сторін, а виконання здійснюється у державах-учасниках Конвенції як виконання рішення національного суду, без перегляду по суті, що створює високий рівень гарантій для інвестора, але водночас накладає на держави підвищені вимоги до якості регуляторної політики та доказовості обмежувальних заходів. Для міжнародного бізнесу інвестиційний арбітраж виконує дві функції: захисну (компенсація збитків і відновлення прав) та превентивну (держави, розуміючи ризики арбітражу, частіше закладають правові запобіжники у рішеннях, що впливають на інвесторів) [42].

У табл. 2.1 розкриємо основні інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Інституційний вимір міжнародного арбітражу реалізується через постійно діючі арбітражні установи (наприклад, арбітраж Міжнародної торгової палати — ICC, Лондонський міжнародний арбітражний суд — LCIA, Арбітражний інститут Торгової палати Стокгольма — SCC, Сінгапурський міжнародний арбітражний центр — SIAC тощо) або через арбітраж *ad hoc* за Арбітражним регламентом ЮНСІТРАЛ. Установи забезпечують адміністративну підтримку: формування складу арбітрів, контроль процесуальних строків, фінансове адміністрування, іноді — перевірку проєктів рішень на відповідність формальним вимогам. Для бізнесу це зменшує транзакційні витрати і ризики процедурних помилок, які можуть потім стати підставою для скасування чи відмови у виконанні [41].

Паралельно з арбітражем у міжнародному бізнесі зростає роль медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів (ADR), які інституціоналізуються через міжнародні стандарти та договори. Важливим кроком стало прийняття Конвенції ООН про міжнародні угоди за результатами медіації 2018 р. (Сінгапурська конвенція), що спрямована на полегшення виконання медіаційних угод у транскордонних спорах. Її значення полягає у тому, що медіація перестає бути лише «добровільною домовленістю без гарантій» і отримує юридичний канал міжнародного визнання. Для бізнесу це означає можливість швидше завершувати конфлікти без публічного процесу та без руйнації партнерських відносин, зберігаючи при цьому інструмент примусового виконання домовленостей (за умови застосовності відповідних норм у конкретній юрисдикції) [45].

Ще одним важливим інституційним механізмом, який поєднує міжнародно-правову та практичну компоненти, є Постійна палата третейського суду (PCA) у Гаазі. Вона адмініструє спори за участю держав, державних підприємств та приватних суб'єктів у публічно-правових та змішаних категоріях спорів, зокрема інвестиційних і контрактних. PCA

демонструє гнучкість: може застосовувати арбітражні правила ЮНСІТРАЛ, спеціальні регламенти або процедури, погоджені сторонами. Для міжнародного бізнесу це важливо в ситуаціях, коли конфлікт має «публічний елемент» (державний контрагент, концесія, державно-приватне партнерство, енергетичні чи інфраструктурні проєкти), а нейтральність та міжнародна процесуальна рамка є критичною [42].

Регіональні інтеграційні об'єднання також формують власні інституційно-правові механізми вирішення економічних конфліктів. Найбільш розвиненою є система Європейського Союзу, де Суд ЄС забезпечує однакове застосування права ЄС, включаючи норми внутрішнього ринку, конкуренції, державної допомоги та регулювання торгівлі в межах Союзу. Для бізнесу, що працює на європейських ринках або інтегрований у ланцюги постачання ЄС, цей механізм створює високий рівень правової визначеності: компанії можуть прогнозувати наслідки регуляторних рішень та оскаржувати порушення правил конкуренції чи дискримінаційні бар'єри через юридичні канали, а не через «економічну силу». У межах інших регіональних угод (залежно від їх структури) можуть діяти комісії, арбітражні панелі, спеціальні процедури консультацій і перегляду торговельних заходів, які доповнюють глобальні інструменти та враховують специфіку регіональної політики [39, с.46].

Таблиця 2.1 – Інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Інституція / механізм	Правова основа діяльності	Сфера застосування економічних конфліктів	Процедурні особливості	Переваги для міжнародного бізнесу	Приклад практичного застосування
Світова організація торгівлі (COT)	Угода про COT; Домовленість про правила і процедури врегулювання спорів (DSU)	Міждержавні торговельні конфлікти: мита, квоти, субсидії, технічні бар'єри, антидемпінг	Консультації → панель → апеляція → контроль виконання	Висока легітимність; єдині правила світової торгівлі; обов'язковість рішень	Торговельні спори США–ЄС щодо субсидій Boeing і Airbus
Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID)	Вашингтонська конвенція 1965 р.; двосторонні інвестиційні угоди (BIT)	Інвестиційні спори «інвестор – держава»	Міжнародний арбітраж; рішення обов'язкові; виконуються як рішення нац. суду	Захист іноземних інвесторів; нейтральність; прямий доступ інвестора	Арбітражні справи інвесторів проти Аргентини після дефолту
Міжнародна торгова палата (ICC Arbitration)	Арбітражний регламент ICC; Нью-Йоркська конвенція 1958 р.	Комерційні спори між міжнародними компаніями	Інституційний арбітраж; контроль якості рішень	Конфіденційність; гнучкість; глобальне визнання	Спори між транснаціональними корпораціями у сфері постачання
Лондонський міжнародний арбітражний суд (LCIA)	Арбітражні правила LCIA; англійське право	Фінансові, енергетичні, корпоративні спори	Швидкі процедури; активна роль арбітрів	Висока експертиза; процесуальна ефективність	Спори в енергетичному секторі між компаніями ЄС і Азії
Арбітражний інститут Торгової палати Стокгольма (SCC)	Регламент SCC; міжнародні арбітражні норми	Інвестиційні та енергетичні спори	Часто використовується у спорах з державами	Нейтральність; репутація у східноєвропейських спорах	Енергетичні спори між ЄС і «Газпромом»
Постійна палата третейського суду (PCA)	Гаазькі конвенції; правила ЮНСІТРАЛ	Спори за участю держав, держпідприємств, ТНК	Гнучкі процедури; публічно-приватні спори	Підходить для інфраструктурних проектів	Інвестиційні спори у сфері концесій

Суд Європейського Союзу	Договори ЄС; право ЄС	Порушення норм внутрішнього ринку, конкуренції, держдопомоги	Обов'язкові рішення; примат права ЄС	Висока правова визначеність для бізнесу	Антимонопольні справи проти Google
ЮНСІТРАЛ (UNCITRAL)	Типовий закон ЮНСІТРАЛ; арбітражні регламенти	Комерційні спори <i>ad hoc</i>	Процедурна уніфікація; гнучкість	Підходить для індивідуальних контрактів	Арбітраж <i>ad hoc</i> у міжнародних підрядах
Медіаційні інституції (ICC Mediation, WIPO)	Сінгапурська конвенція 2018 р.	Договірні та корпоративні конфлікти	Добровільність; конфіденційність	Збереження партнерства; низькі витрати	Медіація у технологічних спорах
Регіональні економічні об'єднання (USMCA, ASEAN)	Регіональні угоди	Торговельні та інвестиційні конфлікти	Комісії, панелі, консультації	Врахування регіональної специфіки	Торговельні спори США–Канада

Джерело: складено автором на основі [41, 42, 43, 44, 45].

Важливим компонентом інституційно-правового врегулювання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є міжнародні стандарти захисту прав інтелектуальної власності та механізми їх реалізації. У глобальному вимірі правову основу формують міжнародні конвенції та угоди у сфері ІВ, а також торговельні механізми, які дозволяють державам оскаржувати порушення правил охорони ІВ як торговельні бар'єри. Для бізнесу, що працює з технологіями, брендами, патентами, програмним забезпеченням і контентом, це означає наявність інструментів захисту від недобросовісної конкуренції, контрафакту та незаконного використання прав. У сучасній цифровій економіці саме інтелектуальна власність часто стає «ядром» економічного конфлікту, а тому ефективність міжнародно-правових процедур прямо впливає на інноваційну активність і інвестиційну привабливість ринків.

На відміну від інституційних, міжнародно-правові механізми мають нормативну природу і не пов'язані безпосередньо з діяльністю конкретних органів.

Міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів — це система норм, принципів і договірних конструкцій міжнародного права, які визначають правила поведінки суб'єктів міжнародного бізнесу, юридичні підстави виникнення спорів, допустимі способи їх врегулювання та правові наслідки порушень [38, с.325]. Вони не вирішують спір безпосередньо, але:

- формують правову основу для його розгляду;
- визначають межі допустимих дій сторін;
- встановлюють стандарти відповідальності та захисту.

Міжнародно-правова основа вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі складається з кількох взаємопов'язаних рівнів: [38, с.326].

- Перший рівень — універсальні принципи міжнародного права (суверенна рівність держав, добросовісне виконання зобов’язань *pacta sunt servanda*, мирне вирішення спорів, невтручання у внутрішні справи). Вони визначають межі допустимих дій сторін у конфлікті та задають стандарт поведінки, що очікується від держав і, опосередковано, від суб’єктів господарювання через механізми державного регулювання та міжнародні зобов’язання.

- Другий рівень — міжнародні договори, що прямо або опосередковано регулюють економічні відносини: багатосторонні торговельні угоди, інвестиційні угоди, конвенції про арбітраж, міжнародні стандарти захисту прав інтелектуальної власності, а також регіональні економічні угоди.

- Третій рівень — «право інституцій»: регламенти та процесуальні правила міжнародних судів і арбітражних установ (процедури подання позову, формування складу арбітражу, строки, стандарти доказів, апеляційні/переглядові механізми, порядок виконання рішень).

Таким чином, варто у табл. 2.2 варто представити основні міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Таблиця 2.2 – Міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

№	Міжнародно-правовий механізм	Нормативна основа (джерела)	Сфера застосування	Механізм дії (юридична логіка)	Значення для міжнародного бізнесу
1	Переговорно-договірний механізм	Статут ООН; Віденська конвенція про право міжнародних договорів	Міждержавні та міжкорпоративні економічні конфлікти	Врегулювання спору шляхом переговорів і досягнення нової або зміненої домовленості	Дає змогу уникнути ескалації та судових витрат
2	Претензійно-консультаційний механізм	Торговельні угоди СОТ; міжнародні договори	Торговельні та інвестиційні конфлікти	Обов’язковий досудовий етап консультацій і обміну претензіями	Дозволяє вирішити спір без формального провадження

3	Міжнародно-правовий арбітражний механізм	Нью-Йоркська конвенція 1958 р.; Вашингтонська конвенція 1965 р.	Комерційні та інвестиційні спори	Передача спору на вирішення незалежного арбітражу на основі міжнародного права	Забезпечує нейтральність і примусове виконання рішень
4	Міжнародно-правовий судовий механізм	Статут Міжнародного суду ООН; установчі договори судів	Міждержавні економічні спори	Судовий розгляд із винесенням обов'язкового рішення	Підвищує правову визначеність у міжнародних відносинах
5	Компенсаційно-відновний механізм	Міжнародне право відповідальності держав; інвестиційні договори	Порушення економічних зобов'язань	Відшкодування шкоди, компенсація або реституція	Забезпечує відновлення економічних прав бізнесу
6	Механізм примусового виконання міжнародних рішень	Нью-Йоркська конвенція; ICSID Convention	Виконання арбітражних і судових рішень	Визнання та виконання рішень у національних юрисдикціях	Гарантує реальну ефективність правового захисту
7	Механізм адаптації зобов'язань (force majeure, hardship)	CISG; Принципи УНІДРУА	Надзвичайні економічні обставини	Тимчасове звільнення або перегляд зобов'язань	Дозволяє бізнесу реагувати на кризові події

Джерело: складено автором на основі [41, 42, 43, 44, 45].

Таким чином, з практичної точки зору міжнародно-правові механізми працюють ефективно лише тоді, коли вони правильно «вбудовані» у контрактну та корпоративну архітектуру компаній. Для міжнародного бізнесу критично важливо: [24, с.540].

- передбачати у зовнішньоекономічних договорах чіткі положення про право, що застосовується, та форум вирішення спорів (суд/арбітраж/медіація);
- встановлювати порядок досудового врегулювання (претензії, переговори, строки відповіді);

- погоджувати мову провадження, місце арбітражу (seat), кількість арбітрів і правила призначення;
- передбачати механізми забезпечення вимог (тимчасові заходи, гарантії, забезпечувальні платежі);
- враховувати санкційні режими, експортний контроль і комплаєнс-вимоги, які можуть впливати на можливість виконання контракту.

Усе це знижує ймовірність «процесуальних пасток», коли сторона формально має право, але не може ефективно його реалізувати.

Таким чином, інституційні механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі утворюють багаторівневу систему, де кожна інституція має чітко окреслену сферу компетенції, процедурні особливості та практичне значення. Механізми COT і регіональних об'єднань забезпечують стабільність міждержавних торговельних відносин, тоді як ICSID та арбітражні інституції (ICC, LCIA, SCC) є ключовими інструментами захисту інтересів компаній та інвесторів.

Альтернативні інституційні механізми, зокрема медіація, відіграють зростаючу роль у збереженні довгострокових партнерських відносин та мінімізації економічних втрат. Міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі формують нормативний фундамент глобальної економіки.

На відміну від інституційних механізмів, які забезпечують процесуальне вирішення спорів, міжнародно-правові механізми визначають правила поведінки, обов'язки та межі допустимих дій для держав і суб'єктів господарювання. Саме завдяки міжнародному праву економічні конфлікти можуть бути переведені з площини силового чи політичного тиску у площину юридично обґрунтованих рішень, що забезпечує передбачуваність, інвестиційну безпеку та стабільність міжнародного бізнес-середовища.

Отже, інституційні та міжнародно-правові механізми не існують ізольовано, а утворюють єдину систему врегулювання економічних конфліктів. Міжнародно-правові механізми формують нормативний

фундамент, тоді як інституційні механізми забезпечують процесуальну реалізацію відповідних норм через організований розгляд спорів.

Для міжнародного бізнесу це означає, що ефективність захисту інтересів залежить не лише від наявності правових гарантій, а й від правильного вибору інституційного механізму та відповідних процесуальних інструментів. Помилки на цьому етапі можуть призвести до ситуації, коли формальне право на захист існує, але не може бути реалізоване на практиці.

Таким чином, інституційні та міжнародно-правові механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є взаємодоповнюваними, але концептуально різними елементами глобальної системи врегулювання спорів. Інституційні механізми забезпечують організований, процедурно визначений розгляд конфліктів через діяльність спеціалізованих органів, тоді як міжнародно-правові механізми визначають правила, принципи та межі допустимої поведінки суб'єктів економічних відносин. Їх чітке розмежування та узгоджене застосування є необхідною умовою стабільності, передбачуваності та інвестиційної безпеки міжнародного бізнес-середовища.

2.2. Практика застосування альтернативних механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі (переговорні, арбітражні, медіаційні процедури у міжнародному бізнесі)

У сучасному міжнародному бізнесі альтернативні механізми вирішення економічних конфліктів (Alternative Dispute Resolution, ADR) відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності господарських зв'язків, мінімізації фінансових втрат та збереженні партнерських відносин між суб'єктами різних правових і культурних систем.

Альтернативні механізми (процедури) вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі (Alternative Dispute Resolution, ADR) — це сукупність договірно або інституційно врегульованих процедур, що застосовуються поза межами державного судочинства та спрямовані на

врегулювання економічних спорів між суб'єктами міжнародного бізнесу шляхом переговорів, медіації, арбітражу та інших позасудових форм. Їх ключовими ознаками є добровільність участі сторін, гнучкість процедур, конфіденційність та можливість адаптації процесу врегулювання до специфіки конкретного економічного конфлікту [30, с.185].

На відміну від традиційних судових процедур, які часто є тривалими, публічними та витратними, переговори, медіація та міжнародний арбітраж дозволяють сторонам гнучко адаптувати процес врегулювання до специфіки бізнес-середовища, характеру конфлікту та стратегічних інтересів учасників. Практика міжнародної торгівлі демонструє, що саме альтернативні механізми стають пріоритетним інструментом у врегулюванні більшості транскордонних економічних спорів.

Переговорні процедури у міжнародному бізнесі являють собою первинну, неформалізовану форму врегулювання економічних конфліктів, що ґрунтується на безпосередній взаємодії сторін з метою досягнення взаємоприйняттого рішення без залучення судових або квазісудових інституцій. Їх сутність полягає у добровільному узгодженні позицій, пошуку компромісів та балансуванні економічних інтересів з урахуванням довгострокових стратегічних цілей партнерів. У міжнародному бізнесі переговори відіграють особливо важливу роль через різноманітність правових систем, культурних моделей поведінки та рівнів економічного розвитку сторін, що ускладнює застосування уніфікованих судових механізмів [30, с.185].

Ключовою характеристикою переговорних процедур є їх гнучкість та адаптивність. Сторони самостійно визначають формат переговорів, порядок обміну інформацією, коло учасників і строки прийняття рішень та дозволяє враховувати не лише юридичні, а й економічні, культурні та репутаційні аспекти конфлікту. У практиці міжнародного бізнесу переговори часто застосовуються для перегляду умов контрактів, реструктуризації зобов'язань,

зміни цінових формул, графіків постачання або розподілу ризиків у разі зміни ринкової кон'юнктури, валютних коливань чи форс-мажорних обставин.

Водночас переговорні процедури мають обмежений юридичний ефект, оскільки досягнуті домовленості не завжди мають обов'язкову силу у разі їх невиконання. Саме тому у міжнародних контрактах переговори часто поєднуються з іншими механізмами врегулювання спорів, зокрема медіацією або арбітражем, утворюючи багаторівневі (multi-tier) системи управління конфліктами [30, с.185].

Медіаційні процедури займають проміжне місце між неформальними переговорними процесами та формалізованими арбітражними процедурами, поєднуючи добровільний характер врегулювання з участю нейтральної третьої сторони — медіатора. У міжнародному бізнесі медіація розглядається як самостійний альтернативний механізм вирішення економічних конфліктів, спрямований на досягнення взаємоприйнятної домовленості за активного сприяння професійного посередника.

Сутність медіації полягає не у винесенні обов'язкового рішення, а у структурованому управлінні конфліктом, під час якого медіатор допомагає сторонам ідентифікувати ключові інтереси, знизити конфронтацію та сформувати варіанти компромісних рішень. Такий підхід особливо ефективний у спорах, де юридична позиція сторін не є однозначною, а економічні та репутаційні ризики судового або арбітражного розгляду є надмірними.

Практика міжнародного бізнесу свідчить, що медіація найчастіше застосовується у корпоративних конфліктах, спорах між довгостроковими партнерами, ліцензійних і технологічних угодах, а також у ситуаціях, де сторони зацікавлені у збереженні ділових відносин. Важливою перевагою медіації є конфіденційність та швидкість процедури, а також можливість врахування нефінансових факторів, зокрема репутаційних та культурних аспектів взаємодії.

Значним етапом інституціоналізації медіаційних процедур у міжнародному бізнесі стало прийняття Сінгапурської конвенції ООН про міжнародні угоди за результатами медіації 2018 року, яка створила правовий механізм визнання та виконання медіаційних угод у транскордонних спорах, що суттєво підвищило практичну привабливість медіації, оскільки вона перестала бути виключно «моральною домовленістю» і набула елементів юридичної визначеності.

Арбітражні процедури у міжнародному бізнесі є формалізованим альтернативним способом вирішення економічних конфліктів, який поєднує гнучкість приватного врегулювання з обов'язковістю юридичного рішення. Сутність міжнародного арбітражу полягає у передачі спору на розгляд незалежних арбітрів, обраних сторонами або арбітражною інституцією, рішення яких має обов'язкову силу та підлягає виконанню у більшості держав світу відповідно до міжнародних конвенцій [31, с.47].

На відміну від переговорів, арбітраж передбачає чітко регламентовану процедуру: визначення юрисдикції, подання доказів, процесуальні строки та винесення мотивованого рішення. У міжнародному бізнесі арбітражні процедури широко застосовуються у спорах, пов'язаних з порушенням контрактів, інвестиційними зобов'язаннями, будівельними підрядами, енергетичними проєктами та ліцензійними угодами. Їх популярність зумовлена нейтральністю, конфіденційністю, можливістю обрання спеціалізованих арбітрів та ефективним механізмом міжнародного виконання рішень [34, с.92].

Таким чином, переговорні та арбітражні процедури є взаємодоповнюючими елементами системи альтернативного вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Переговори спрямовані на збереження партнерських відносин і мінімізацію витрат, тоді як арбітраж забезпечує юридичну визначеність і захист прав сторін у разі неможливості досягнення компромісу.

У табл. 2.3 наведена порівняльна характеристика переговорних та арбітражних процедур у міжнародному бізнесі.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика переговорних та арбітражних процедур у міжнародному бізнесі

Критерій порівняння	Переговорні процедури	Арбітражні процедури
Сутність механізму	Добровільне узгодження позицій сторін без третьої сторони	Формалізований розгляд спору незалежними арбітрами
Рівень формалізації	Неформальні або напівформальні	Чітко регламентовані міжнародними правилами
Юридична обов'язковість результату	Обмежена, залежить від доброї волі сторін	Висока, рішення є обов'язковим до виконання
Конфіденційність	Повна, контролюється сторонами	Висока, на відміну від судових процесів
Гнучкість процедур	Максимальна	Обмежена процесуальними нормами
Тривалість розгляду	Короткострокова	Середньо- або довгострокова
Фінансові витрати	Мінімальні	Вищі (арбітри, інституційні збори)
Врахування бізнес-інтересів	Високе, можливі компроміси	Обмежене рамками правової оцінки
Можливість збереження партнерства	Висока	Середня
Ризик ескалації конфлікту	Низький	Вищий через змагальність
Механізм примусового виконання	Відсутній або договірний	Забезпечений міжнародними конвенціями
Типові сфери застосування	Перегляд контрактів, логістика, ціноутворення	Контрактні, інвестиційні, енергетичні спори
Реальні приклади	Переговори між автоконцернами щодо постачання	Арбітражні справи ICC, ICSID

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32].

Отже, переговорні та арбітражні процедури у міжнародному бізнесі виконують різні, але взаємопов'язані функції. Переговори виступають інструментом превентивного та адаптивного управління конфліктами, тоді як арбітраж забезпечує остаточне юридичне врегулювання у разі загострення суперечностей. Їх поєднання формує ефективну систему альтернативного

вирішення економічних конфліктів, що відповідає потребам глобального бізнес-середовища.

Таким чином, переговори є найпоширенішою та водночас найменш формалізованою формою врегулювання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Вони застосовуються на ранніх стадіях виникнення спору і спрямовані на досягнення взаємоприйняттого компромісу без залучення третіх сторін. Практика показує, що великі транснаціональні корпорації дедалі частіше закладають у контракти обов'язкові переговорні застереження, які передбачають певний строк для переговорів до початку арбітражу або судового розгляду. Такий підхід дозволяє зменшити емоційну напругу, зберегти ділову репутацію та уникнути публічного розголосу конфлікту.

Реальним прикладом ефективного застосування переговорних процедур є практика врегулювання торговельних суперечок між транснаціональними компаніями у сфері автомобілебудування. У 2018–2019 роках низка європейських автоконцернів зіткнулася з проблемами постачання комплектуючих з Азії через зміни митної політики та логістичні збої. Замість ініціювання арбітражних спорів сторони застосували багатосторонні переговори, результатом яких стало переглядання графіків постачання, коригування цін та перерозподіл ризиків між постачальниками й виробниками, що дозволило уникнути масових судових позовів та зберегти довгострокові контракти [35, с.415].

Важливою особливістю переговорів у міжнародному бізнесі є врахування культурних та комунікаційних відмінностей сторін. У практиці азійсько-європейських та азійсько-американських ділових відносин переговори часто носять поетапний і неформальний характер, де ключову роль відіграє побудова довіри, а не швидке досягнення юридично оформленого результату. Нехтування цими особливостями нерідко призводить до ескалації конфлікту. Так, у переговорах між Walmart та індійськими партнерами щодо розширення роздрібної мережі компанія зіткнулася з опором місцевих

підприємців і регуляторів. Лише після зміни переговорної стратегії, залучення локальних консультантів та адаптації бізнес-моделі до культурних особливостей ринку вдалося частково стабілізувати ситуацію та зменшити конфліктний потенціал [35, с.415].

Окреме місце серед альтернативних способів врегулювання економічних конфліктів займає міжнародний комерційний арбітраж, який поєднує гнучкість ADR із юридично обов'язковим характером рішень. У міжнародному бізнесі арбітраж застосовується переважно у спорах між компаніями різних юрисдикцій, коли сторони прагнуть уникнути залежності від національних судів однієї зі сторін. Практика показує, що арбітражні процедури особливо поширені у сферах енергетики, будівництва, міжнародних підрядів, фінансів та високотехнологічних галузей.

Показовим прикладом є багаторічні спори між компаніями Apple та Samsung, які стосувалися порушення патентних прав у різних юрисдикціях. Хоча частина справ розглядалася в національних судах, значна кількість комерційних аспектів конфлікту була врегульована шляхом арбітражних процедур та закритих переговорів, що дозволило сторонам уникнути подальшої ескалації та зосередитися на ринковій конкуренції. У цьому випадку арбітраж виступив інструментом стратегічного управління конфліктом, а не лише механізмом юридичного захисту.

Практика Міжнародної торгової палати (ICC) свідчить, що арбітраж дедалі частіше використовується як універсальний механізм вирішення складних багатосторонніх економічних спорів. Наприклад, у міжнародних інфраструктурних проєктах, пов'язаних із будівництвом портів, аеропортів чи енергетичних об'єктів, сторони стикаються з перевищенням бюджету, затримками виконання робіт та змінами регуляторного середовища. У таких випадках арбітраж дозволяє оперативно залучити експертів у відповідній галузі, провести техніко-економічну оцінку спору та винести рішення, яке має обов'язкову силу для сторін і підлягає міжнародному виконанню відповідно до Нью-Йоркської конвенції 1958 року [41].

Особливої уваги заслуговує практика поєднання переговорів та арбітражу у так званих багаторівневих (multi-tier) застереженнях, які широко використовуються у міжнародних контрактах. Такі застереження передбачають обов'язкову послідовність дій: спочатку переговори між менеджментом сторін, потім медіація, і лише у разі недосягнення згоди — арбітраж. У реальних умовах міжнародного бізнесу це дозволяє відфільтрувати значну частину конфліктів ще на договірній стадії. Наприклад, у спорах між європейськими та близькосхідними енергетичними компаніями багаторівневі механізми дали змогу врегулювати питання перегляду цінових формул на газ без звернення до арбітражу, що зберегло стабільність постачання.

Практика також демонструє, що арбітраж у міжнародному бізнесі виконує не лише функцію вирішення спорів, а й превентивну роль. Усвідомлення неминучості нейтрального розгляду спору дисциплінує сторони ще на етапі виконання контракту. У багатьох галузях, зокрема у міжнародному фінансуванні та проєктному менеджменті, сам факт наявності арбітражного застереження знижує ймовірність недобросовісної поведінки контрагентів та стимулює дотримання договірних зобов'язань.

Тепер варто перейти до практичного аналізу. Сьогодні міжнародна торгова палата (ICC – International Chamber of Commerce) відіграє провідну роль у практиці вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, що підтверджується актуальними статистичними даними за 2024–2025 рр. З моменту заснування Міжнародного арбітражного суду ICC у 1923 році ним було адміністровано понад 29 000 арбітражних справ за участю сторін з усього світу, що свідчить про усталену довіру бізнес-спільноти до цього інституційного механізму. Лише у 2024 році за правилами ICC Arbitration Rules було зареєстровано 831 нову арбітражну справу, а загальна кількість справ, що перебували на розгляді наприкінці року, становила 1 789. Сукупна вартість заявлених вимог у цих справах досягла рекордного показника —

близько 354 млрд доларів США, що підкреслює значущість арбітражу ICC для врегулювання масштабних економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

На рис. 2.1 покажемо ключову статистику вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ICC за 2024 рік [41].

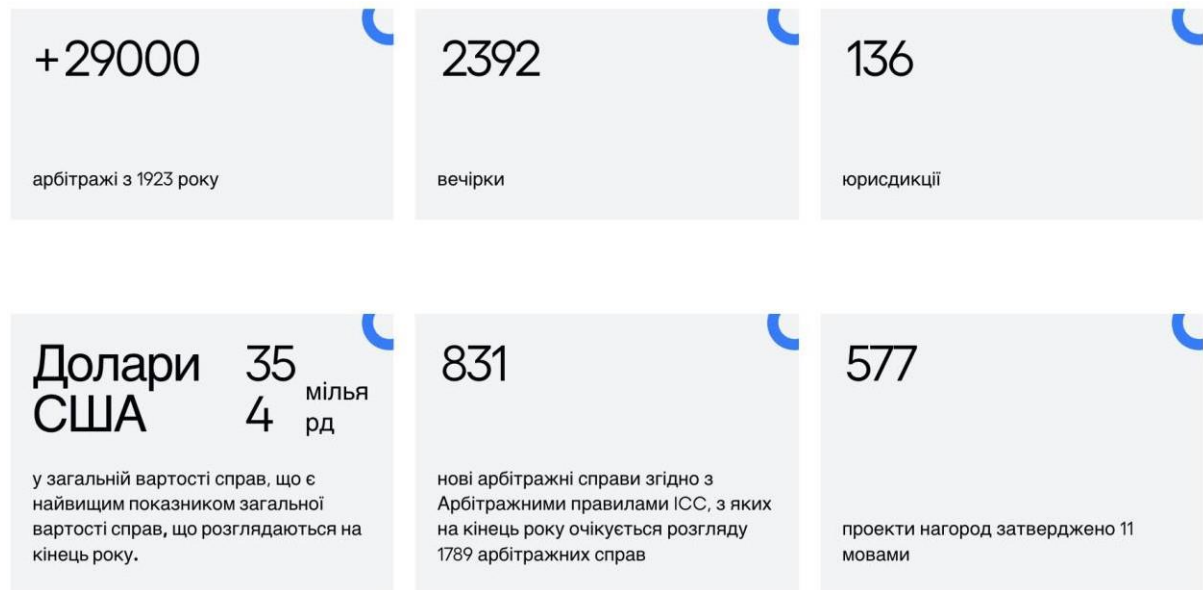


Рисунок 2.1 – Ключова статистика вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ICC за 2024 рік.

Джерело: складено автором на основі [41].

При цьому сторони спорів представляли 136 різних юрисдикцій, що демонструє глобальний характер діяльності ICC та її універсальність як нейтрального форуму для розв'язання міжнародних комерційних спорів. Окрім арбітражу, активно застосовуються й альтернативні способи вирішення спорів: у 2024 році ICC ADR Centre зареєстрував 61 нову справу з використанням процедур медіації, експертного визначення та dispute boards. Наведені дані переконливо підтверджують, що арбітраж і ADR-процедури ICC є одним із ключових та найбільш затребуваних практичних механізмів розв'язання економічних конфліктів у сучасному міжнародному бізнесі.

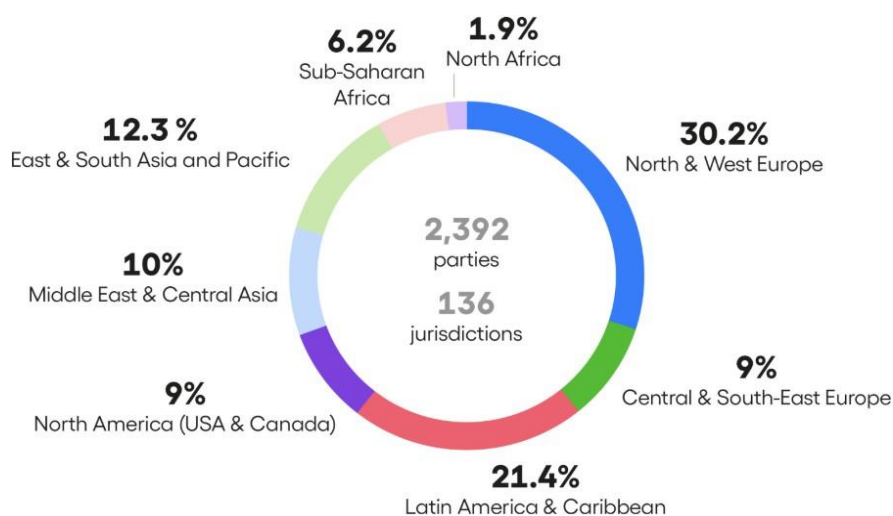


Рисунок 2.2 – Розподіл справ вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ICC за регіонами в 2024 році.

Джерело: складено автором на основі [41].

На рис. 2.3 покажемо структуру представництв арбітрів щодо вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ICC за регіонами

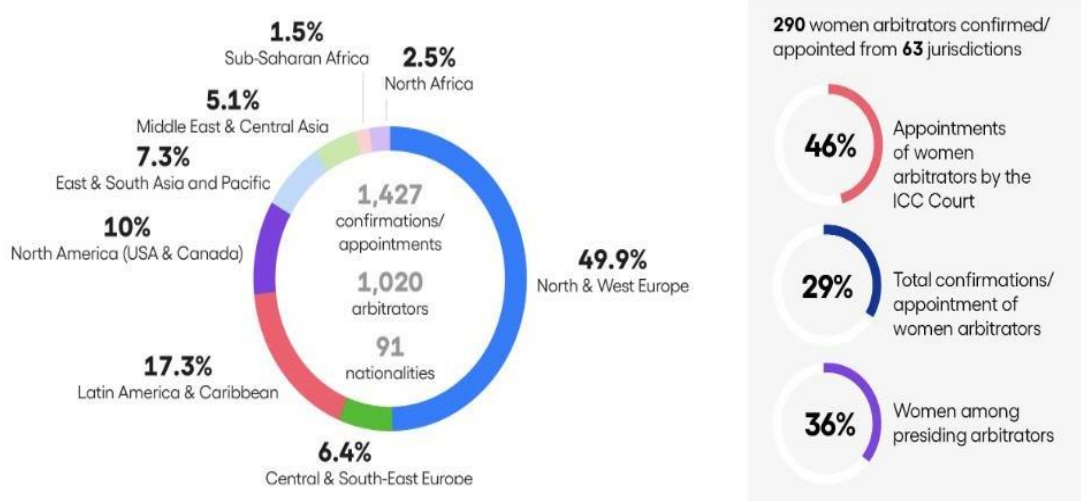


Рисунок 2.3 – Структура представництв арбітрів щодо вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ICC за регіонами.

Джерело: складено автором на основі [41].

Таким чином, справи, подані у 2024 році, охоплювали широкий спектр секторів. До 10 найбільших секторів входили будівництво/машинобудування; енергетика; транспорт; фінансування та страхування; телекомунікації та спеціалізовані технології; охорона здоров'я, фармацевтика та косметика; бізнес-послуги; загальна торгівля та дистрибуція; дозволя та розваги, а також промислове обладнання та послуги.

В свою чергу Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID – International Centre for Settlement of Investment Disputes) є ключовою інституцією у сфері вирішення інвестиційних економічних конфліктів між іноземними інвесторами та державами. За даними ICSID Caseload Statistics (2025), станом на 30 червня 2025 року під юрисдикцією Центру було зареєстровано понад 1 058 арбітражних та примирних справ, що охоплюють широкий спектр інвестиційних спорів у різних країнах світу [42].

Загалом, ICSID розглянув 347 справ у 2025 фінансовому році, що є найбільшою кількістю справ за фінансовий рік в його історії. Крім того, ICSID надав послуги у 15 справах, що не стосуються правил ICSID, включаючи 12 справ за Арбітражним регламентом ЮНСІТРАЛ [42].

Станом на 30 червня 2025 року ICSID зареєстрував загалом 1058 арбітражних та примирних справ відповідно до Конвенції ICSID та Додаткових правил механізму, включаючи 67 нових справ у 2025 фінансовому році. У більшості цих нових справ (45%), юрисдикція ICSID була заявлена на основі двостороннього інвестиційного договору (BIT), далі йдуть інші міжнародні договори (27%), контракти між державою перебування та інвестором (21%) та внутрішнє інвестиційне законодавство (7%).

У 2025 фінансовому році 24% нових випадків стосувалися держав Африки на південь від Сахари. На держави Центральної Америки та Карибського басейну припадало 19% нових випадків, Південної Америки – 18%, а Східної Європи та Центральної Азії – 12%. На держави Західної Європи припадало 9% нових випадків, Північної Америки – 7%, Південної та Східної

Азії та Тихоокеанського регіону – 6%, а Близького Сходу та Північної Африки – 5% [42].

На рис 2.4 покажемо розподіл справ ICSID, зареєстрованих у 2025 фінансовому році, за стороною-інвестором, що бере участь у спорі.

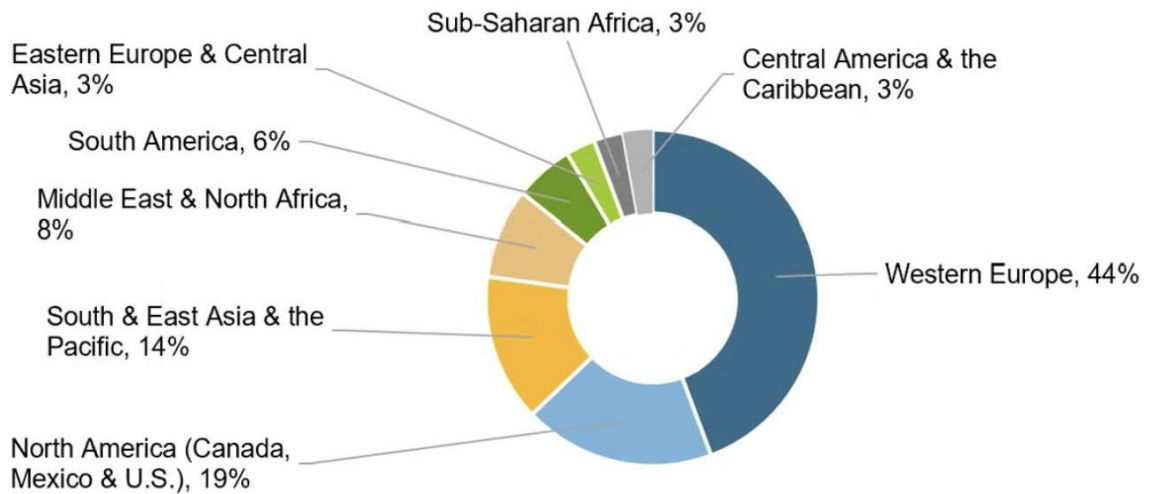


Рисунок 2.4 – Розподіл справ ICSID, зареєстрованих у 2025 фінансовому році, за стороною-інвестором, що бере участь у спорі.

Джерело: складено автором на основі [41].

Дані показують, що у нових справах були представлені інвестори з усіх регіонів. Найбільшу частку становили інвестори із Західної Європи (44%), далі йдуть Північна Америка (19%), Південна та Східна Азія і Тихоокеанський регіон (14%), Близький Схід і Північна Африка (8%), а також Південна Америка (6%). На інвесторів зі Східної Європи та Центральної Азії, країн Африки на південь від Сахари, Центральної Америки та Карибського басейну припадало по 3% нових справ [42].

У 2025 фінансовому році 43% нових справ були пов'язані з нафтогазовим та гірничодобувним секторами, причому більшість справ (19 справ) стосувалися гірничодобувної промисловості. На будівельний сектор припадало 15% спорів. З арбітражів ICSID, завершених у 2025 фінансовому

році, 21% було врегульовано або іншим чином припинено, тоді як 79% було вирішено трибуналом. Серед справ, розглянутих трибуналами, 57% рішень частково або повністю задовольнили позови інвесторів, 24% відхилили всі позови інвесторів по суті, а 19% відмовилися від юрисдикції. У арбітражних справах, вирішених трибуналами у 2025 фінансовому році, 51% з них не призвели до присудження інвесторам жодних збитків (наприклад, через відхилення позовів з юрисдикційних підстав, встановлення відсутності відповідальності або відповідальність без присудження збитків). У 10% випадків присуджені збитки становили менше 10 мільйонів доларів США, тоді як у 25% випадків було присуджено відшкодування від 10 до 99 мільйонів доларів США [42].

Аналогічно, протягом усієї історії ICSID у 54% арбітражних справ інвесторам не було присуджено жодної компенсації за збитки. У 15% випадків присуджена компенсація становила менше 10 мільйонів доларів США, тоді як у 10% випадків вона перевищувала 100 мільйонів доларів США (рис 2.5 та рис 2.6)



Рисунок 2.5 – Розподіл результатів присудження відшкодування збитків в арбітражах ICSID (FY2025 та сукупно за весь період), дол. США.

Джерело: складено автором на основі [42].

Протягом історії ICSID у 21% усіх арбітражних справ, вирішених трибуналами, присуджені збитки становили менше 10% від заявленої суми; а у 45% випадків - від 10% до 50% від заявленої суми.

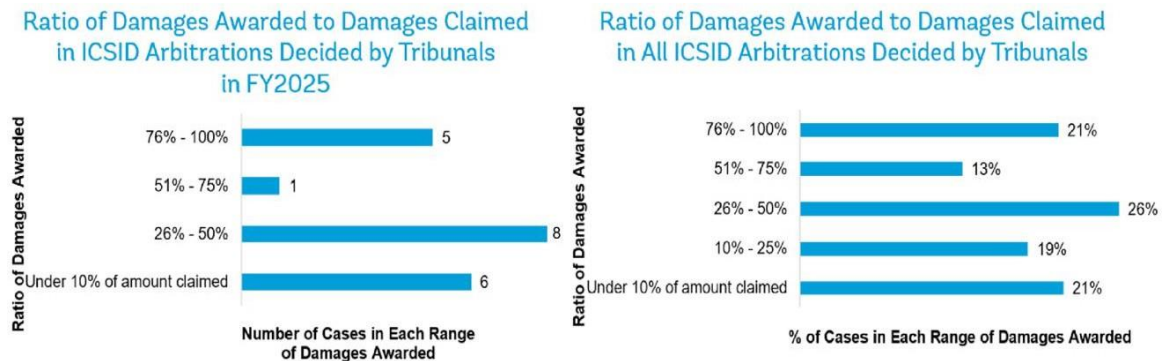


Рисунок 2.6 – Аналіз співвідношення заявлених та присуджених компенсацій у міжнародному інвестиційному арбітражі ICSID

Джерело: складено автором на основі [42].

Практика ICSID підтверджує, що інвестиційний арбітраж становить окрему й надзвичайно важливу категорію міжнародних економічних спорів, які виникають у межах міжнародного бізнесу, особливо у стратегічних, енергетичних, інфраструктурних та природоресурсних галузях. Застосування механізмів ICSID забезпечує інвесторам і державам нейтральний, правово визначений та інституційно гарантований спосіб врегулювання конфліктів, що сприяє підвищенню довіри до міжнародного інвестиційного середовища та стабільності глобальних економічних відносин.

Таким чином, практика застосування альтернативних механізмів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі свідчить, що ефективність врегулювання значною мірою залежить від правильного вибору процедури з урахуванням характеру спору, інтересів сторін та стадії конфлікту.

Переговорні процедури є доцільними на ранніх етапах виникнення конфлікту, коли сторони зберігають зацікавленість у продовженні співпраці та

мають достатній рівень довіри для прямого діалогу. Вони ефективні у випадках перегляду контрактних умов, адаптації зобов'язань до змін ринкової кон'юнктури, валютних коливань або тимчасових логістичних труднощів. Основною перевагою переговорів є мінімальні витрати та висока гнучкість, однак їх результативність обмежується відсутністю механізму примусового виконання досягнутих домовленостей.

Медіаційні процедури доцільно застосовувати у ситуаціях, коли прямі переговори зайшли у глухий кут, але сторони прагнуть уникнути змагального характеру арбітражу або судового розгляду. Медіація є оптимальним інструментом для корпоративних, технологічних та партнерських спорів, де важливими є не лише юридичні позиції, а й довгострокові економічні та репутаційні інтереси сторін.

Арбітражні процедури є найбільш ефективними у випадках істотного загострення конфлікту, значної вартості спору або наявності принципових правових розбіжностей, що унеможливають компроміс. Арбітраж доцільний у спорах, пов'язаних з порушенням контрактів, інвестиційними зобов'язаннями, інфраструктурними та енергетичними проектами, де ключове значення має юридична визначеність та можливість міжнародного примусового виконання рішення.

Таким чином, переговори, медіація та арбітраж не є взаємовиключними альтернативами, а формують єдину багаторівневу систему управління економічними конфліктами, у якій кожен механізм виконує специфічну функцію залежно від стадії та інтенсивності конфлікту.

2.3. Аналіз найпоширеніших прикладів розв'язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями

Сучасна практика міжнародного бізнесу свідчить, що економічні конфлікти між транснаціональними компаніями виникають у різних секторах економіки — від енергетики до високих технологій — та розв'язуються із

застосуванням різних інституційних механізмів, зокрема міжнародного комерційного арбітражу та національних судових систем. Аналіз конкретних кейсів дозволяє простежити особливості правозастосування, ефективність обраних механізмів та їхній вплив на формування ділових практик у глобальному середовищі.

Економічний конфлікт між британською транснаціональною корпорацією BP p.l.c. та американською компанією Venture Global LNG Inc. виник у контексті виконання довгострокових контрактів на постачання скрапленого природного газу (LNG). Контракти передбачали початок комерційних поставок наприкінці 2022 року з LNG-заводу *Calcasieu Pass* у США, що мало стратегічне значення для забезпечення енергетичної безпеки європейських ринків у період високої волатильності цін на енергоносії [46].

За твердженням BP, Venture Global несвоєчасно оголосив про початок комерційної експлуатації заводу та фактично перенаправляв вироблений LNG на спотовий ринок, де ціни були значно вищими. Це, на думку позивача, свідчило про порушення принципу «розумного та обережного оператора», який є стандартом поведінки в енергетичних контрактах і передбачає добросовісне виконання договірних зобов'язань. Унаслідок цього BP зазнала економічних втрат та була змушена звернутися до міжнародного комерційного арбітражу [46].

Спір розглядався Міжнародним судом арбітражу Міжнародної торгової палати (ICC) відповідно до правил ICC Arbitration Rules, що підкреслює значення арбітражу як нейтрального та спеціалізованого механізму вирішення складних енергетичних спорів. Арбітражний трибунал дійшов висновку, що Venture Global не дотрималася умов контракту та не забезпечила належного виконання зобов'язань перед контрагентом.

У жовтні 2025 року було ухвалено рішення на користь BP, яким підтверджено факт порушення контрактних зобов'язань з боку Venture Global. Хоча точний розмір компенсації не був повністю оприлюднений, сам факт позитивного арбітражного рішення має суттєве значення для всієї LNG-

індустрії, оскільки формує орієнтири щодо тлумачення договірних положень у періоди ринкової нестабільності та високих цінових коливань.

Особливу увагу привертає й те, що паралельно інший покупець LNG — компанія Shell — оскаржив арбітражне рішення в суді штату Нью-Йорк, що демонструє складну взаємодію між арбітражними та національними судовими механізмами й підтверджує, що навіть міжнародні арбітражні рішення можуть підлягати судовому контролю за окремих правових підстав.

Іншим показовим прикладом економічного конфлікту у міжнародному бізнес-середовищі є справа *Maxell Ltd v. Samsung Electronics Co.*, яка розглядалася у федеральному суді США (Східний округ штату Техас). Конфлікт виник у 2023 році, коли японська компанія Maxell звинуватила південнокорейського технологічного гіганта Samsung у порушенні трьох патентів, що стосуються мережевих та інформаційних технологій [47].

За позицією позивача, запатентовані технології без відповідної ліцензії були інтегровані в широку лінійку продукції Samsung, зокрема смартфони, планшети та інші електронні пристрої, які реалізовувалися на глобальному ринку. Таким чином, економічний конфлікт мав не лише правовий, а й стратегічний характер, оскільки стосувався контролю над інтелектуальною власністю та розподілу доходів у високотехнологічних секторах.

У 2025 році присяжні федерального суду визнали факт порушення патентних прав Maxell та зобов'язали Samsung виплатити приблизно 112 млн дол. США у вигляді компенсації збитків. Рішення стало знаковим прикладом того, як компанії, що не належать до найбільших транснаціональних корпорацій, можуть ефективно захищати свої економічні інтереси через національні судові механізми навіть у конфліктах з глобальними ринковими лідерами [47].

Аналіз цього кейсу свідчить, що судові спори у сфері інтелектуальної власності залишаються одним із найгостріших джерел економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Такі рішення безпосередньо впливають на

стратегії ліцензування, договірні відносини та інноваційну політику компаній, а також формують практику оцінки збитків у патентних спорах.

Економічний конфлікт між транснаціональною енергетичною корпорацією Shell та американською компанією Venture Global LNG Inc. виник у межах виконання довгострокових контрактів на постачання скрапленого природного газу з LNG-заводу *Calcasieu Pass* у США. Shell, а також інші великі покупці, зокрема BP та Sinopec, стверджували, що Venture Global порушив контрактні зобов'язання, не забезпечивши своєчасний початок комерційних поставок та спрямовуючи вироблений LNG на спотовий ринок у період різкого зростання світових цін на енергоносії [48].

Суть претензій Shell полягала у твердженні, що постачальник, діючи всупереч принципам добросовісності та «розумного оператора», максимізував власний прибуток за рахунок контрактних партнерів, що спричинило для них значні фінансові втрати. У контексті глобальної енергетичної нестабільності такі дії розцінювалися позивачами як порушення балансу договірних інтересів та ризиків, закладених у довгострокових енергетичних контрактах [48].

Для врегулювання спору сторони звернулися до Міжнародного комерційного арбітражу при Міжнародній торговій палаті (ICC), що є типовою практикою у великих енергетичних контрактах. Арбітражний розгляд був зосереджений на тлумаченні контрактних положень щодо моменту початку комерційної експлуатації заводу, стандартів поведінки оператора та допустимості реалізації LNG на альтернативних ринках.

За результатами розгляду арбітражний трибунал ухвалив рішення на користь Venture Global, відхиливши вимоги Shell. Трибунал дійшов висновку, що дії постачальника не виходили за межі договірних прав і не становили порушення контрактних зобов'язань у розумінні застосовного права. Рішення стало суттєвою юридичною перемогою для Venture Global та засвідчило високий рівень захисту свободи договірного регулювання у міжнародних енергетичних контрактах.

Значення цього кейсу полягає в тому, що він формує важливі орієнтири для майбутніх спорів між постачальниками та покупцями LNG, особливо в умовах різкої ринкової волатильності. Справа демонструє, що міжнародний арбітраж не завжди стає інструментом захисту покупців і здатен об'єктивно оцінювати економічні ризики, прийняті сторонами під час укладення довгострокових контрактів.

Одним із найбільш резонансних прикладів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі є тривалий спір між Національною акціонерною компанією «Нафтогаз України» та російською транснаціональною корпорацією Gazprom. Конфлікт виник у межах контрактних зобов'язань щодо постачання та транзиту природного газу й охоплював питання оплати, обсягів поставок та компенсації завданих збитків [49].

У 2025 році Naftogaz продовжив арбітражне провадження, зосереджене на невиконанні Gazprom окремих фінансових і договірних зобов'язань, що, за твердженням української сторони, призвело до значних економічних втрат. Спір мав не лише комерційний, а й стратегічний характер, оскільки відображав складні енергетичні відносини між державами та компаніями у регіоні [49].

Процедурно справа розглядалася арбітражним трибуналом ICC (справа № 27245/GL), що підтверджує застосування нейтральних міжнародно-правових механізмів навіть у конфліктах із високим політичним навантаженням. Остаточний арбітражний вирок було винесено 20 червня 2025 року після всебічного аналізу контрактної бази, фінансових розрахунків та попередньої практики взаємовідносин сторін [49].

За результатами розгляду арбітраж присудив Naftogaz компенсацію в розмірі близько 1,37 млрд дол. США, що стало однією з найбільших перемог української компанії у міжнародних енергетичних спорах. Після винесення рішення було розпочато процедури примусового виконання арбітражного вироку відповідно до міжнародних конвенцій про визнання та виконання арбітражних рішень.

Значущість цього кейсу полягає у демонстрації ефективності міжнародного арбітражу як інструменту захисту економічних інтересів навіть у конфліктах між асиметричними за масштабом і впливом сторонами. Справа Naftogaz проти Gazprom підтверджує, що міжнародний арбітраж здатний забезпечити правову визначеність, фінансову відповідальність та відновлення порушених прав у сфері міжнародного енергетичного бізнесу.

Антимонопольна справа *United States v. Google LLC* є показовим прикладом економічного конфлікту між державними регуляторними органами та транснаціональною корпорацією у сфері високих технологій. Хоча даний спір не має класичної форми «компанія проти компанії», він безпосередньо стосується міжнародного бізнесу, оскільки діяльність Google охоплює глобальні цифрові ринки та впливає на конкуренцію між тисячами компаній по всьому світу. Міністерство юстиції США разом із низкою штатів звинуватили Google у незаконному монополізуванні сегментів ринку цифрової реклами, зокрема серверів для розміщення реклами у відкритому веб-просторі [50].

Судовий процес розпочався у 2023 році та тривав понад рік, включаючи масштабний аналіз бізнес-моделей, контрактних відносин Google з рекламодавцями й видавцями, а також оцінку ринкової влади компанії. У квітні 2025 року федеральний суд США дійшов висновку, що Google зловживала домінуючим становищем, створюючи бар'єри для входу конкурентів та обмежуючи вибір для учасників ринку цифрової реклами.

За результатами розгляду суд визнав порушення антимонопольного законодавства США та зобов'язав Google припинити окремі антиконкурентні практики. Водночас компанія оголосила про намір оскаржити рішення, що свідчить про тривалий характер подібних економічних конфліктів у сфері цифрової економіки. Даний кейс демонструє, що держави дедалі активніше використовують судові механізми для регулювання діяльності глобальних корпорацій, коли їх економічна потужність починає загрожувати конкурентному середовищу. Значення справи полягає в тому, що вона формує

важливі прецеденти для міжнародного бізнесу у сфері технологій, реклами та платформної економіки, а також показує, що економічні конфлікти можуть виникати не лише між компаніями, а й між бізнесом та державою як регулятором ринку [50].

Економічний конфлікт між Agrifood Trade B.V. (Нідерланди) та українським ТОВ «Круп'яний Двір» є прикладом типового комерційного спору у сфері міжнародної торгівлі, який було вирішено шляхом арбітражу з подальшим залученням національних судів. Суть спору полягала у невиконанні фінансових зобов'язань за зовнішньоекономічним контрактом, що стало підставою для звернення до Міжнародного комерційного арбітражного суду при ТПП України [51].

Після винесення арбітражного рішення на користь однієї зі сторін Agrifood Trade B.V. ініціювала процедуру його скасування у Київському апеляційному суді. Аргументація ґрунтувалася на твердженнях про недійсність арбітражної угоди та можливе порушення публічного порядку України. Таким чином, спір перейшов із площини приватного арбітражного врегулювання у сферу державного судового контролю [51].

Розгляд цієї справи продемонстрував, що навіть за наявності міжнародного арбітражного рішення сторони можуть використовувати механізми національного судочинства для захисту своїх економічних інтересів. Судове провадження не лише впливає на можливість виконання арбітражного рішення, але й формує практику застосування міжнародних арбітражних стандартів у внутрішньому правопорядку. Значення цього кейсу полягає у висвітленні взаємодії між арбітражем і державними судами, що є особливо актуальним для міжнародних компаній, які здійснюють діяльність у різних юрисдикціях і стикаються з необхідністю забезпечення виконання арбітражних рішень.

Окрему групу економічних конфліктів у міжнародному бізнесі становлять спори між лізинговими компаніями та страховиками, що яскраво ілюструє справа авіалізингових компаній проти страхових компаній,

розглянута Високим судом Англії у 2025 році. Позивачами виступили провідні міжнародні лізингодавці, зокрема AerCap та Dubai Aerospace Enterprise, які вимагали страхового відшкодування за літаки, що фактично були втрачені після заборони їх експорту до Росії у 2022 році [52].

Суть конфлікту полягала у визначенні правової природи втрати літаків: чи була вона наслідком комерційних рішень, чи результатом дій державної влади. Від цього безпосередньо залежала відповідальність страховиків та обсяг страхових виплат. Судовий розгляд став одним із найбільших страхових процесів у британській історії за масштабом фінансових вимог і складністю правових питань.

Високий суд Лондона дійшов висновку, що втрата літаків була спричинена саме діями держави, а не комерційною поведінкою лізингодавців, і зобов'язав страхові компанії виплатити компенсацію на суму близько 4,7 млрд дол. США. Рішення стало важливим прецедентом у сфері міжнародного страхування та авіалізингу. Значущість цього кейсу полягає в тому, що він демонструє, як міжнародні економічні конфлікти можуть виникати на перетині приватних комерційних відносин і державних рішень, а також підкреслює роль національних судів у вирішенні спорів із глобальними фінансовими наслідками.

У табл. 2.4 наведемо порівняльну характеристику економічних конфліктів між міжнародними компаніями.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика економічних конфліктів між міжнародними компаніями (2022–2025 pp.)

Критерій порівняння	BP v. Venture Global LNG	Shell v. Venture Global LNG	Maxell Ltd v. Samsung Electronics	Naftogaz v. Gazprom	Aircraft lessors v. Insurers (UK)
Сектор економіки	Енергетика (LNG)	Енергетика (LNG)	Високі технології	Енергетика (газ)	Авіація / страхування
Тип економічного конфлікту	Порушення довгострокових контрактів постачання	Тлумачення договірних зобов'язань	Порушення прав інтелектуальної власності	Невиконання фінансових і договірних зобов'язань	Виплата страхового відшкодування

Сторони спору	BP (Велика Британія) vs Venture Global (США)	Shell (Велика Британія) vs Venture Global (США)	Maxell (Японія) vs Samsung (Південна Корея)	Naftogaz (Україна) vs Gazprom (РФ)	AerCap, DAE та ін. vs міжнародні страховики
Географія конфлікту	США / міжнародний ринок LNG	США / міжнародний ринок LNG	США (глобальний ринок електроніки)	Європа / міжнародний газовий ринок	Велика Британія / глобальна авіація
Основна правова проблема	Стандарт «розумного та обережного оператора»	Межі договірної свободи постачальника	Незаконне використання запатентованих технологій	Компенсація за порушення контрактів	Кваліфікація втрати як державної експропріації
Механізм вирішення спору	Міжнародний комерційний арбітраж (ICC)	Міжнародний комерційний арбітраж (ICC)	Національний суд (федеральний суд США)	Міжнародний комерційний арбітраж (ICC)	Національний суд (Високий суд Англії)
Рік ухвалення ключового рішення	2025	2025	2025	2025	2025
Результат розгляду	Рішення на користь BP	Рішення на користь Venture Global	Компенсація на користь Maxell	Компенсація на користь Naftogaz	Обов'язок страховиків виплатити компенсацію
Фінансові наслідки	Компенсація (сума не розголошена)	Відмова у відшкодуванні	≈ 112 млн дол. США	≈ 1,37 млрд дол. США	≈ 4,7 млрд дол. США
Роль арбітражу / суду	Захист інтересів покупця LNG	Захист свободи договірної регулювання	Захист прав інтелектуальної власності	Відновлення економічної справедливості	Захист від ризиків державних рішень
Вплив на бізнес-практику	Посилення вимог до виконання LNG-контрактів	Перегляд контрактних моделей LNG	Корекція стратегій ліцензування	Підвищення ролі арбітражу в енергетиці	Перегляд страхових умов у міжнародній авіації
Прецедентне значення	Високе для LNG-ринку	Високе для постачальників LNG	Високе для ІТ-галузі	Стратегічне для енергетичних спорів	Високе для страхового та лізингового ринку

Джерело: складено автором на основі [48, 49, 50, 51, 52].

Отже, розглянуті кейси демонструють, що механізми розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі обираються з урахуванням галузевої специфіки, характеру правовідносин та суб'єктного складу спору. Арбітражні процедури ICC є пріоритетними для енергетичних та комерційних контрактів, тоді як національні суди відіграють ключову роль у захисті прав інтелектуальної власності. У сукупності ці приклади підтверджують, що ефективне врегулювання економічних конфліктів є критично важливим чинником стабільності та передбачуваності міжнародного бізнес-середовища.

Таким чином, аналіз найпоширеніших прикладів розв'язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями у 2022–2025 рр. свідчить, що вибір механізму врегулювання спору визначається не лише характером правопорушення, а й галузевою специфікою, економічною вартістю конфлікту, стратегічними інтересами сторін та рівнем політичних і регуляторних ризиків. Практика демонструє домінування міжнародного комерційного арбітражу як основного інституційного механізму у складних транснаціональних енергетичних і комерційних спорах, де ключовими є нейтральність розгляду, професійна спеціалізація арбітрів та можливість міжнародного примусового виконання рішень. Водночас національні судові системи зберігають вирішальну роль у конфліктах у сфері інтелектуальної власності, антимонопольного регулювання та страхових відносин, де важливими є публічний інтерес і застосування імперативних норм внутрішнього права. Розглянуті кейси підтверджують, що ефективність розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі значною мірою залежить від своєчасного та обґрунтованого вибору механізму врегулювання, а також від здатності компаній поєднувати арбітражні, судові та договірні інструменти для захисту своїх економічних інтересів у глобальному середовищі.

2.4. Проблеми функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Сучасна система розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі характеризується високим рівнем інституційної складності та фрагментарності. Міжнародні компанії діють одночасно в різних правових системах, кожна з яких має власні процесуальні правила, підходи до тлумачення контрактів і стандарти доказування. Унаслідок цього навіть формально подібні економічні спори можуть вирішуватися по-різному залежно від обраної юрисдикції або арбітражного інституту, що знижує передбачуваність правозастосування та ускладнює оцінку ризиків для учасників міжнародного бізнесу.

У табл. 2.5 визначимо проблеми функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Подані проблеми свідчать, що механізми розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, попри їх формальну ефективність і нормативну врегульованість, стикаються з системними викликами. Найбільш уразливими аспектами залишаються виконання рішень, висока вартість процедур та вплив політичних факторів. Водночас міжнародний комерційний арбітраж і надалі залишається ключовим інструментом вирішення складних економічних спорів, доповнюваним національними судовими механізмами.

Однією з ключових проблем є обмежена ефективність виконання арбітражних рішень, попри дію Нью-Йоркської конвенції 1958 року. На практиці компанії часто стикаються з опором на етапі примусового виконання арбітражних рішень у національних судах, особливо у державах із нестабільною правовою системою або з політично вмотивованим підходом до спорів. Процедури визнання та виконання можуть тривати роками, що нівелює одну з головних переваг арбітражу — його оперативність [34, с.90].

Вагомою проблемою залишається висока вартість арбітражних і судових процедур. Міжнародний комерційний арбітраж, особливо за участю провідних інституцій (ICC, LCIA, SIAC), передбачає значні витрати на арбітрів, юридичних радників, експертів та адміністративні збори. Для середніх і навіть великих компаній ці витрати можуть перевищувати потенційний економічний ефект від вирішення спору, що змушує сторони або відмовлятися від захисту своїх прав, або шукати неформальні компроміси.

Окрему складність становить тривалість процедур, яка дедалі частіше суперечить очікуванням бізнесу. Хоча арбітраж традиційно позиціонується як швидший за судовий розгляд механізм, складні багатосторонні спори з великою доказовою базою можуть тривати кілька років. У цей період компанії зазнають фінансових втрат, репутаційних ризиків і невизначеності щодо подальших бізнес-стратегій. Серйозною проблемою є також обмежена прозорість арбітражних процедур. Конфіденційність, яка вважається перевагою арбітражу, водночас знижує рівень публічного контролю та ускладнює формування сталої практики. Відсутність систематизованих і доступних рішень ускладнює прогнозування результатів спорів і створює ризик непослідовного застосування правових норм у схожих ситуаціях [37, с.47].

Не менш важливою є проблема асиметрії економічної та політичної сили сторін. У конфліктах між транснаціональними корпораціями різного масштабу або між компаніями та державними суб'єктами слабша сторона часто опиняється у менш вигідному становищі. Вона може зазнавати тиску через фінансові обмеження, затягування процесу або складність доступу до висококваліфікованої юридичної підтримки, що негативно впливає на реальну рівність сторін у процесі [37, с.47].

Додаткову проблему становить політизація економічних спорів, особливо у стратегічних секторах, таких як енергетика, транспорт чи оборонна промисловість. У таких випадках правові аргументи часто переплітаються з геополітичними інтересами, санкційними режимами та державними

обмеженнями та знижує нейтральність механізмів вирішення спорів і може призводити до непередбачуваних результатів навіть у межах формально незалежних арбітражних чи судових процедур.

Важливою проблемою залишається обмежена ефективність переговорних механізмів, які формально визнаються пріоритетними, але на практиці часто ігноруються. Переговори нерідко використовуються сторонами як тактичний інструмент для затягування часу або збору інформації, а не як реальний спосіб досягнення компромісу. Відсутність обов'язкових процедурних стандартів переговорного процесу знижує його результативність у складних економічних конфліктах.

Сукупність зазначених проблем свідчить, що механізми розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, попри свою інституційну розвиненість, не є універсальними або бездоганними. Їх ефективність значною мірою залежить від правового середовища, добросовісності сторін та здатності міжнародних інституцій адаптуватися до динамічних змін глобальної економіки, що зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні процедур, підвищенні прозорості та забезпеченні реального балансу інтересів у міжнародному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.5 – Проблеми функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі [53, 54, 55].

Проблема	Сутність проблеми	Механізм, якого стосується	Нормативно-правова основа	Реальний приклад (2022–2025)	Наслідки для міжнародного бізнесу
Складність примусового виконання рішень	Арбітражні рішення часто стикаються з опором на етапі визнання та виконання у національних судах	Міжнародний комерційний арбітраж	Нью-Йоркська конвенція 1958 р.; національні процесуальні кодекси	<i>Naftogaz v. Gazprom</i> (2025): необхідність виконання рішення ICC в умовах санкцій та юрисдикційних обмежень	Зниження довіри до арбітражу, затримка реального відшкодування
Висока вартість процедур	Значні витрати на арбітрів, адвокатів, експертів і збори арбітражних інституцій	Арбітраж (ICC, LCIA, SIAC)	Arbitration Rules ICC; UNCITRAL Arbitration Rules	<i>BP v. Venture Global LNG</i> (2025): багатомільйонні витрати на багаторічний арбітраж	Обмеження доступу до правосуддя для середнього бізнесу
Тривалість розгляду спорів	Складні спори можуть тривати кілька років, незважаючи на формальну оперативність арбітражу	Арбітраж і суди	ICC Arbitration Rules; національне судочинство	<i>Shell v. Venture Global LNG</i> (2025): багаторічне тлумачення контрактних положень	Фінансова невизначеність, стримування інвестицій
Фрагментарність правових систем	Різні юрисдикції по-різному тлумачать одні й ті самі договірні положення	Національні суди	Національне цивільне та господарське право	<i>Maxell v. Samsung</i> (2025, США): застосування американського патентного права до глобального бізнесу	Непередбачуваність правових наслідків
Обмежена прозорість арбітражу	Конфіденційність ускладнює формування сталої практики та прогнозування результатів	Арбітраж	Arbitration Rules ICC; принцип конфіденційності	Арбітражні спори LNG-сектору (BP, Shell) — закриті рішення	Ускладнення правового планування для компаній
Асиметрія сторін	Менші компанії або державні компанії можуть опинитися у слабшій позиції	Арбітраж і суди	Принцип рівності сторін; міжнародне приватне право	<i>Maxell v. Samsung</i> (2025): менша компанія проти ТНК	Ризик економічного тиску та затягування процесу
Політизація економічних спорів	Геополітичні фактори впливають на юридичні рішення	Арбітраж і суди	Міжнародне публічне право;	<i>Naftogaz v. Gazprom</i> (2025): енергетика + політичний контекст	Зниження нейтральності механізмів

			санкційне законодавство		
Обмежена ефективність переговорів	Переговори використовуються як тактичний інструмент, а не реальний шлях компромісу	Переговори, медіація	Принцип свободи договору; soft law (IBA Guidelines)	LNG-спори 2022–2024: безрезультатні досудові переговори	Затягування конфліктів, зростання витрат
Відсутність єдиного підходу до оцінки збитків	Судові та арбітражні органи по-різному визначають розмір компенсації	Суд, арбітраж	Національне право; практика судів	<i>Aircraft lessors v. Insurers</i> (UK, 2025): різні підходи до оцінки «втрати»	Ризик непередбачуваних фінансових наслідків
Залежність від національного судового контролю	Арбітражні рішення можуть бути оскаржені в судах	Арбітраж + суд	Нью-Йоркська конвенція; процесуальне право	<i>Shell v. Venture Global</i> — спроби судового перегляду в США	Зниження остаточності арбітражу

Джерело: складено автором на основі [53, 54, 55].

Окремого аналізу потребує вплив повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, яка суттєво ускладнила функціонування механізмів розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Війна спричинила безпрецедентні порушення договірних зобов'язань, розрив ланцюгів постачання, втрату активів і зміну умов ведення бізнесу для тисяч міжнародних компаній, що, своєю чергою, призвело до різкого зростання кількості міжнародних комерційних спорів.

Однією з ключових проблем, що загострилися в умовах війни, є вплив санкційних режимів на виконання контрактів та судових і арбітражних рішень. Санкції ЄС, США, Великої Британії та інших держав унеможливили або суттєво обмежили фінансові розрахунки з контрагентами, пов'язаними з державою-агресором. Унаслідок цього навіть наявність чинного арбітражного рішення не гарантує його реального виконання, що підриває принцип правової визначеності та ефективності міжнародного арбітражу.

Війна в Україні також актуалізувала проблему форс-мажорних обставин і надзвичайної зміни обставин (*hardship*). Міжнародні компанії дедалі частіше посилаються на військові дії як на підставу для звільнення від відповідальності або перегляду умов контрактів. Водночас відсутність уніфікованих підходів до тлумачення воєнних ризиків у різних правових системах призводить до неоднакової практики вирішення спорів, що посилює правову невизначеність у міжнародному бізнесі.

Додатковою проблемою стало зростання політизації економічних спорів, пов'язаних із воєнним конфліктом. У справах за участю компаній з України, Росії або третіх держав правові аргументи нерідко переплітаються з міркуваннями публічного порядку, національної безпеки та міжнародних зобов'язань держав, що впливає на позиції національних судів і навіть на арбітражні трибунали, що знижує рівень нейтральності та передбачуваності механізмів розв'язання економічних конфліктів.

Важливою є й проблема фактичної втрати активів та неможливості доступу до доказів внаслідок бойових дій. Руйнування підприємств, знищення документації, окупація територій та припинення роботи судових і адміністративних органів у зоні конфлікту ускладнюють доказування у міжнародних спорах та затягують їх розгляд, що особливо негативно позначається на ефективності судових і арбітражних процедур, які значною мірою залежать від повноти та достовірності доказової бази.

У сукупності вплив війни в Україні засвідчує, що традиційні механізми розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі виявилися недостатньо адаптованими до умов масштабних геополітичних потрясінь. Воєнні дії, санкції та пов'язані з ними економічні обмеження не лише ускладнили застосування чинних правових інструментів, а й поставили питання про необхідність їх подальшого вдосконалення з урахуванням нових глобальних ризиків і викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення міжнародно-правових механізмів розв'язання конфліктів

Аналіз сучасної практики розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі засвідчує, що чинні міжнародно-правові механізми, попри їх формальну завершеність і широку інституційну підтримку, не завжди забезпечують належний рівень ефективності, передбачуваності та справедливості. Посилення глобальної економічної взаємозалежності, зростання кількості транскордонних контрактів, ускладнення інвестиційних моделей, а також вплив воєнних конфліктів і санкційних режимів істотно трансформували умови функціонування систем міжнародного врегулювання економічних спорів.

У методологічному плані принципово важливим є чітке розмежування міжнародно-правових механізмів та юридичних інструментів розв'язання економічних конфліктів.

Міжнародно-правові механізми розв'язання конфліктів у міжнародному бізнесі слід розуміти як інституційно та процедурно оформлені системи врегулювання спорів, що включають визначену компетенцію органів, процесуальні правила розгляду справ та механізми виконання рішень (наприклад, механізм міжнародного комерційного арбітражу, інвестиційний арбітраж ICSID, механізм врегулювання спорів COT).

Юридичні інструменти, у свою чергу, є конкретними правовими засобами, що застосовуються в межах відповідних механізмів з метою досягнення компромісу або примусового рішення (арбітражні процедури, переговори, медіація, експертне визначення, санкції, тимчасові заходи, форс-мажорні застереження тощо).

Відтак удосконалення має стосуватися насамперед самих механізмів як систем, а не лише окремих інструментів, ефективність яких значною мірою залежить від якості інституційного та процесуального середовища.

У таблиці 3.1 узагальнено основні напрями удосконалення міжнародно-правових механізмів розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі з урахуванням сучасної практики.

Першочерговим напрямом удосконалення міжнародно-правових механізмів розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі є підвищення ефективності виконання арбітражних рішень. Незважаючи на універсальне значення Нью-Йоркської конвенції 1958 року, яка формально забезпечує глобальне визнання та виконання арбітражних рішень, практична реалізація її положень часто стикається з істотними труднощами. У державах із нестабільною політичною ситуацією, слабкими інституціями або високим рівнем державного втручання суди нерідко зловживають широким тлумаченням підстав для відмови у визнанні арбітражних рішень. Особливо проблемними залишаються категорії «публічний порядок» та «процесуальні порушення», які застосовуються неоднаково та часто непередбачувано.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування напрямів удосконалення міжнародно-правових механізмів розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

№	Напрямок удосконалення	Сутність та обґрунтування напрямку	Проблеми, які вирішує	Практичні приклади з міжнародного бізнесу	Очікуваний ефект для бізнесу
1	Удосконалення механізмів примусового виконання арбітражних рішень	Передбачає гармонізацію національних процесуальних норм щодо визнання та виконання арбітражних рішень, звуження підстав для відмови у виконанні та уніфіковане тлумачення категорії «публічний порядок». Необхідність зумовлена залежністю ефективності арбітражу від національних судів.	Затягування виконання; формальний саботаж рішень; політичний вплив	Naftogaz v. Gazprom (2025): складність виконання рішення ICC в умовах санкцій і юрисдикційних обмежень	Підвищення реальної цінності арбітражних рішень; зростання довіри інвесторів
2	Зниження вартості та підвищення доступності ADR-процедур	Передбачає розвиток прискорених арбітражних процедур, обмеження інституційних зборів, ширше застосування медіації та експертного визначення для середніх і малих спорів.	Надмірна вартість; недоступність арбітражу для середнього бізнесу	LNG-спори BP і Shell: багатомільйонні витрати на багаторічні арбітражі ICC	Розширення доступу до правового захисту; зменшення витрат
3	Стандартизація багаторівневих (multi-tier) застережень	Запровадження уніфікованих вимог до переговорних і медіаційних етапів (строки, склад сторін, наслідки недобросовісної поведінки). Перетворення переговорів із формального етапу на дієвий інструмент.	Формальність переговорів; затягування спорів	Енергетичні контракти ЄС–Близький Схід: перегляд цінових формул без арбітражу	Зниження кількості арбітражних спорів; збереження партнерств
4	Підвищення прозорості арбітражної практики	Передбачає публікацію анонімізованих або узагальнених арбітражних рішень у системних галузевих спорах без порушення конфіденційності.	Непередбачуваність результатів; відсутність сталої практики	Закриті арбітражі ICC у LNG-секторі (BP, Shell, Venture Global)	Краще правове планування; прогнозованість ризиків
5	Посилення процесуальної рівності сторін	Забезпечення пропорційності процесуальних витрат, обмеження зловживань процесуальними правами, контроль за затягуванням процедур сильнішою стороною.	Асиметрія економічної сили; процесуальний тиск	Maxell v. Samsung (2025): менша компанія проти глобальної ТНК	Підвищення справедливості процедур; захист слабших сторін
6	Адаптація механізмів ADR до умов війни та санкцій	Формування уніфікованих підходів до тлумачення форс-мажору, hardship та санкційних ризиків; спеціальні рекомендації для спорів у зонах конфлікту.	Правова невизначеність; різна практика тлумачення війни	Втрата активів і неможливість виконання контрактів	Підвищення стабільності контрактних відносин

				унаслідок війни в Україні	
7	Розвиток цифрових і дистанційних арбітражних процедур	Запровадження електронного документообігу, онлайн-слухань, цифрових доказів як стандарту міжнародного арбітражу.	Тривалість процедур; логістичні бар'єри	Практика ICC та ICSID під час пандемії та війни	Скорочення строків; зменшення витрат
8	Удосконалення підходів до оцінки економічних збитків	Розробка рекомендацій щодо уніфікованої методології оцінки збитків у різних секторах (енергетика, авіація, ІТ).	Непередбачувані фінансові результати	Aircraft lessors v. Insurers (UK, 2025): різні підходи до оцінки «втрати»	Зменшення фінансових ризиків; передбачуваність рішень
9	Зниження політизації економічних спорів	Посилення нейтральності арбітражних інституцій, обмеження впливу геополітичних чинників на правову оцінку спорів.	Вплив санкцій і політики на рішення	Енергетичні спори за участю державних компаній	Збереження нейтральності та довіри
10	Інституційне зміцнення міжнародних арбітражних органів	Підвищення експертності арбітрів у галузевих спорах, розширення спеціалізованих панелей (енергетика, ІТ, інвестиції).	Недостатня галузева спеціалізація	Практика ICC та ICSID у складних інфраструктурних спорах	Якісніші рішення; швидший розгляд

Джерело: складено автором на основі [62, 63, 64, 65].

У цьому контексті актуальним є посилення міжнародної координації між державами-учасниками Конвенції шляхом уніфікації підходів до тлумачення її ключових положень. Запровадження рекомендаційного або soft law-рівня стандартів щодо меж застосування публічного порядку, а також чіткіших критеріїв оцінки процесуальних порушень сприяло б зменшенню судового свавілля та підвищенню передбачуваності правозастосування. Такий підхід не лише посилив би довіру бізнесу до міжнародного арбітражу, а й підкреслив би його роль як остаточного та ефективного механізму захисту економічних інтересів у транскордонних відносинах.

Другим важливим напрямом удосконалення є зменшення вартості та процесуальної складності процедур розв'язання економічних конфліктів. Високі витрати на арбітражні провадження, оплату арбітрів, юридичний супровід та експертні висновки істотно обмежують доступ до правосуддя, особливо для малих і середніх підприємств, які активно залучені до міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності. Унаслідок цього значна частина потенційних спорів або взагалі не доходить до формалізованого розгляду, або вирішується неюридичними методами, що підвищує ризик економічних втрат.

Перспективним напрямом у цьому контексті є розвиток спрощених та прискорених арбітражних процедур для спорів середньої вартості, які передбачають обмежену кількість процесуальних дій, скорочені строки та стандартизовані процесуальні правила. Важливу роль відіграє також цифровізація процедур — використання онлайн-слухань, електронних платформ для подання доказів, дистанційного допиту свідків і експертів. Такі інструменти дозволяють істотно зменшити витрати сторін без втрати якості правового аналізу та дотримання принципів справедливого розгляду.

Третім напрямом удосконалення є підвищення прозорості та передбачуваності арбітражної практики. Традиційна конфіденційність арбітражу, яка історично розглядається як його ключова перевага, у сучасних

умовах дедалі частіше перетворюється на фактор правової невизначеності. Відсутність доступу до узагальненої практики, правових позицій та методології ухвалення рішень ускладнює оцінку ризиків і формування ефективної договірної політики міжнародних компаній.

У зв'язку з цим доцільним є поступове розширення практики публікації анонімізованих арбітражних рішень, узагальнених правових позицій та підходів до визначення відповідальності й розміру компенсації. За умови збереження комерційної таємниці сторін така практика сприятиме формуванню більш прогнозованого правового середовища, підвищенню якості контрактного проектування та запобіганню конфліктам ще на стадії укладення договорів.

Четвертим важливим напрямом удосконалення є уніфікація підходів до оцінки збитків і компенсації шкоди у міжнародних економічних спорах. Аналіз судової та арбітражної практики свідчить про значні розбіжності у визначенні розміру відшкодування навіть у справах із подібними фактичними обставинами. Відсутність загальноприйнятих методологічних стандартів щодо оцінки прямих збитків, втраченої вигоди, майбутніх доходів та нематеріальної шкоди знижує рівень правової визначеності та створює ризики непропорційних або несправедливих рішень.

Розробка міжнародних рекомендацій або soft law-інструментів щодо методології оцінки економічних втрат могла б стати важливим кроком до уніфікації практики та підвищення довіри сторін до результатів розгляду спорів. Такі інструменти не мали б обов'язкового характеру, однак виконували б орієнтовну функцію для арбітрів, суддів та експертів.

П'ятим напрямом удосконалення є інституційне посилення альтернативних механізмів врегулювання економічних конфліктів, зокрема переговорів і медіації. У сучасній практиці міжнародного бізнесу ці механізми часто використовуються формально або як допоміжний етап перед арбітражем, без реального прагнення сторін досягти компромісу. Водночас саме альтернативні способи врегулювання спорів здатні забезпечити

збереження ділових відносин, зменшення витрат і більш гнучке врахування економічних інтересів сторін.

Запровадження обов'язкових багаторівневих застережень (multi-tier dispute resolution clauses), які передбачають обов'язкові переговори або медіацію перед зверненням до арбітражу чи суду, може істотно знизити кількість затяжних і дорогих процедур. За умови чіткої регламентації строків та наслідків недобросовісної поведінки сторін такі механізми здатні стати ефективним інструментом раннього врегулювання конфліктів.

Окремого значення набуває адаптація міжнародно-правових інструментів до умов воєнних конфліктів та санкційних режимів. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України продемонструвала обмеженість традиційних правових механізмів у ситуаціях масових порушень контрактів, втрати активів, примусової зупинки бізнесу та неможливості виконання зобов'язань. Відсутність уніфікованих підходів до тлумачення форс-мажору, hardship і воєнних ризиків призводить до різних і часто суперечливих рішень у схожих справах.

У цьому контексті актуальною є розробка спеціалізованих міжнародних рекомендацій щодо врегулювання економічних спорів, пов'язаних із війною, санкціями та надзвичайними економічними обмеженнями. Такі рекомендації могли б охоплювати питання розподілу ризиків, тимчасового призупинення виконання зобов'язань, компенсації втрат і спеціальних процедур розгляду спорів у кризових умовах.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення міжнародно-правових механізмів розв'язання економічних конфліктів ґрунтуються на реальних потребах міжнародного бізнесу та відображають ключові виклики сучасної глобальної економіки. Їх послідовна реалізація сприятиме підвищенню ефективності міжнародного арбітражу, зниженню правових і фінансових ризиків, зміцненню довіри між суб'єктами міжнародних економічних відносин і формуванню більш стабільного та передбачуваного міжнародного економічного середовища.

3.2. Розробка концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Проведений аналіз практики застосування альтернативних способів вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, а також виявлених проблем функціонування чинних механізмів, зумовлює необхідність формування комплексної концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів. Така модель має поєднувати гнучкість договірної регулювання, юридичну визначеність арбітражних процедур та адаптивність до сучасних глобальних викликів, зокрема геополітичної нестабільності, санкційних режимів і воєнних ризиків.

Запропонована модель має ґрунтуватися на певних ключових принципах, що наведені на рис. 3.1.

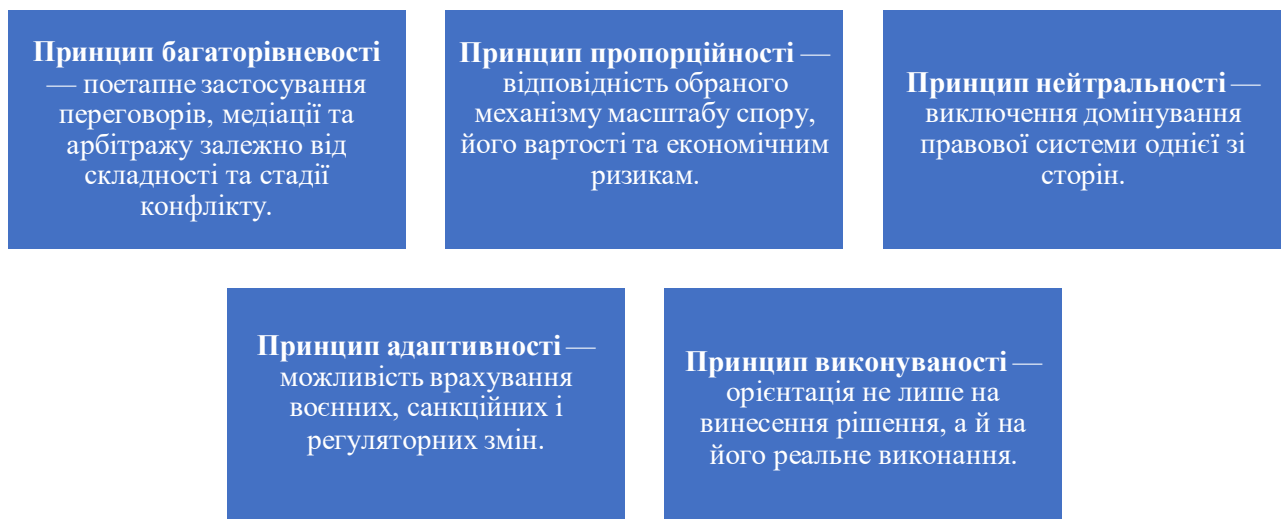


Рисунок 3.1 – Модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Джерело: складено автором на основі [64, 65].

Головною метою розробки концептуальної моделі є забезпечення оперативного, справедливого та передбачуваного розв'язання економічних

конфліктів у міжнародному бізнесі з мінімальними фінансовими, репутаційними та стратегічними втратами для сторін.

До основних завдань концептуальної моделі належать:

- запобігання ескалації економічних конфліктів на ранніх стадіях;
- забезпечення реального балансу інтересів сторін;
- підвищення ефективності виконання рішень;
- зменшення впливу політичних та форс-мажорних факторів;
- адаптація механізмів вирішення спорів до галузевої специфіки.

Таким чином, концептуальна модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі має складатися з п'яти взаємопов'язаних блоків (рис. 3.2)

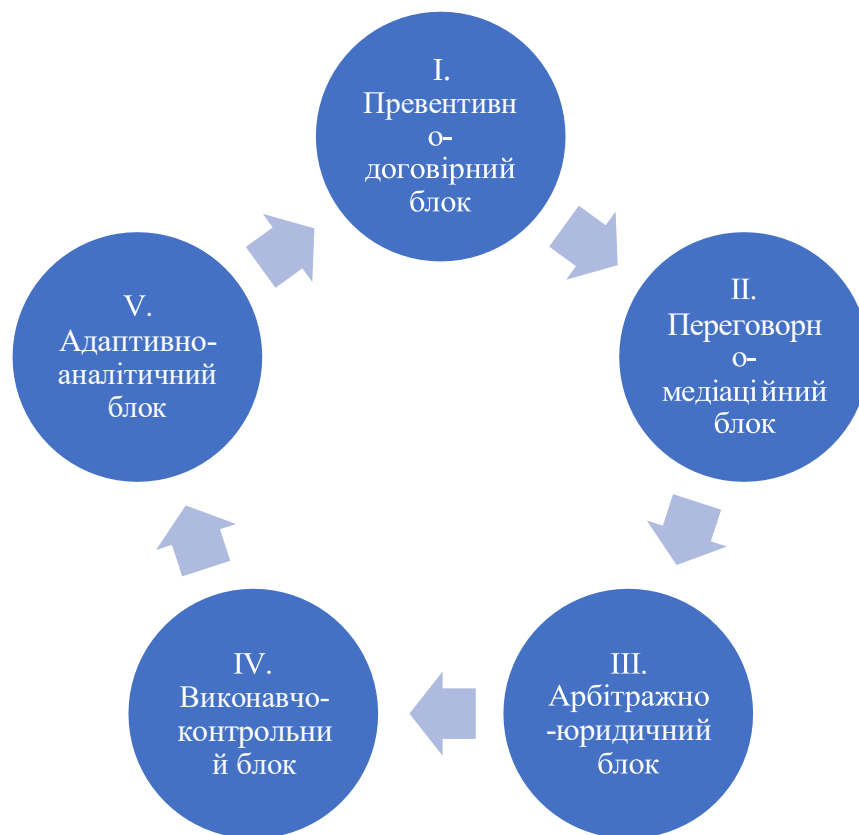


Рисунок 3.1 – Блоки концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Джерело: складено автором на основі [64, 65].

Запропонована концептуальна модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі ґрунтується на багаторівневому підході, що охоплює повний життєвий цикл конфлікту — від його попередження до виконання рішення та подальшої адаптації механізмів управління ризиками. Кожен блок моделі виконує самостійну функцію, водночас перебуваючи у тісному функціональному взаємозв'язку з іншими елементами системи.

У табл. 3.2 наведено деталізацію блоків концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

I. Превентивно-договірний блок є фундаментом усієї концептуальної моделі, оскільки його головна мета полягає у мінімізації ймовірності виникнення економічного конфлікту ще на стадії укладення міжнародного контракту. На цьому етапі особлива увага приділяється якісному контрактному проектуванню, яке включає багаторівневі застереження про порядок вирішення спорів (*multi-tier clauses*), чітке визначення умов форс-мажору та *hardship*, а також запровадження поведінкових стандартів добросовісності сторін. Завдяки такому підходу конфліктні ситуації отримують формалізовані процедури реагування, що дозволяє сторонам діяти прогнозовано та уникати ескалації спору.

Механізм реалізації превентивно-договірного блоку полягає у попередньому моделюванні економічних, регуляторних і політичних ризиків, характерних для міжнародного бізнесу. У разі настання форс-мажорних або кризових обставин активуються закладені у контракті протоколи перегляду умов співпраці. Це сприяє збереженню контрактних відносин і значно знижує потребу у зверненні до арбітражу або суду. Водночас ризиками цього блоку є нечіткість формулювань або формальний характер клаузул, що може призвести до спорів уже щодо самого тлумачення договору.

Таблиця 3.2 – Деталізація блоків концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Блок моделі	Мета блоку	Деталізовані елементи (що саме закладається)	Механізм реалізації (як працює на практиці)	Інструменти / документи	Приклади застосування у міжнародному бізнесі	Потенційні ризики / обмеження	КРІ (як виміряти ефективність)
I. Превентивно-договірний блок	Запобігти конфлікту до його виникнення шляхом якісного контрактного проєктування та розподілу ризиків	1) Multi-tier clause: чітка послідовність «переговори → медіація → арбітраж» із строками та рівнями представництва. 2) Force majeure: перелік подій, порядок повідомлення, наслідки (звільнення/відстрочка/розірвання), доказова база. 3) Hardship: критерії істотної зміни обставин, процедура перегляду ціни/строків, «ренегоціаційні» правила. 4) Поведінкові стандарти: good faith, reasonable operator, duty to mitigate losses. 5) Механізми перегляду: price review, indexation (індексація), валютні коридори, корекція графіків поставок, change order. 6) Розподіл ризиків: відповідальність за логістику, страхування, санкції, комплаєнс, ліцензії.	1) На етапі укладення контракту сторони моделюють ризики (валюта, логістика, санкції, війна, регуляторні зміни). 2) Включають процедури реагування: повідомлення → переговори → документування змін. 3) За настання події (форс-мажор/харшип) активується протокол дій (таймлайн, документи, зустрічі). 4) Якщо конфлікт не знято — автоматичний перехід до ADR/арбітражу без спорів про «куди звертатись».	Контракт; додатки/специфікації; dispute resolution clause; force majeure certificate/довідки; hardship protocol; compliance & sanctions clause; change order forms; SLA; insurance clauses; governing law + seat of arbitration	LNG/енергетика: price review та hardship при ринкових шоках; стандарти «reasonable operator» у постачанні. Постачання/логістика: перегляд графіків через митні/логістичні збої. Будівництво: change orders + dispute boards в контрактах	Нечіткі формулювання (призводять до спору вже про саму клаузулу); різне тлумачення force majeure/hardship у правових системах; «мертві» multi-tier умови без санкцій; небаланс прав/обов'язків	Частка спорів, знятих на договірній стадії; % кейсів, де активовано renegotiation без арбітражу; зниження середньої вартості спорів; зменшення часу до «de-escalation»
II. Переговорно-медіаційний блок	Врегулювати конфлікт швидко, конфіденційно та збереження	1) Строки переговорів: 10–30–60 днів (залежно від спору), фіксація дедлайнів. 2) Рівні переговорів: операційний рівень → топ-менеджмент → юридичний рівень. 3) Медіація: вибір медіатора	1) Сторони запускають процедуру notice of dispute. 2) Протягом визначеного строку проводять переговори з протоколюванням. 3) Якщо прогресу немає —	Notice of dispute; negotiation protocol; NDA; mediation agreement; mediator	ТНК-постачання: перегляд графіків та цін замість суду. Retail/локальні ринки: адаптація бізнес-моделі до	Сторона може використовувати переговори для затягування;	Частка спорів, вирішених до арбітражу; середній час врегулювання (днів); економія витрат vs

	м партнерства	(інституційного/ад hoc), правила, мова, місце/онлайн. 4) Експертне визначення: технічні/цінові спори (експерт-оцінювач). 5) Санкції за недобросовісність: компенсація витрат, презумпція порушення, перенос витрат на сторону, що зірвала процес. 6) Документування: протоколи зустрічей, term sheet, MoU, settlement agreement.	медіація: позиції → інтереси → варіанти компромісу. 4) Досягнуті домовленості фіксуються у юридично значущій угоді (settlement), часто з умовами виконання/гарантіями. 5) Якщо не досягнуто — формальний перехід до арбітражу.	appointment; expert determination clause; settlement agreement; addendum to contract	регуляторних і культурних вимог. Інфраструктура: компроміси щодо зміни бюджету/строків без арбітражу	нерівність переговорної сили; культурні бар'єри; відсутність санкцій → «імітація переговорів»	арбітраж; % виконаних settlement agreements; рівень збереження контрактів/партнерств
III. Арбітражно-юридичний блок	Отримати обов'язкове юридичне рішення у нейтральному середовищі, коли компроміс неможливий	1) Вибір інституції: ICC (комерційні), LCIA/SIAC (міжнар. комерція), ICSID (інвестиції). 2) Seat & governing law: нейтральна юрисдикція, правова система, мова. 3) Склад трибуналу: 1 або 3 арбітри, кваліфікація (галузь). 4) Процедури: expedited, emergency arbitrator, interim measures. 5) Докази: правила disclosure, IBA Rules on Evidence, експерти. 6) Оцінка збитків: підходи (lost profits, reliance, DCF, market-based).	1) Подача request for arbitration. 2) Формування складу трибуналу та процесуального календаря. 3) Обмін позиціями/доказами, слухання (в т.ч. онлайн). 4) Interim measures для захисту активів. 5) Винесення рішення та визначення витрат.	Arbitration clause; request/answer; terms of reference (ICC); procedural order; evidence bundle; expert reports; interim measures applications; final award	Енергетика/LNG: тлумачення контрактів та стандартів оператора; Інвестспори: захист інвестора/держави через ICSID; ІТ/патенти (часто суд, але комерційні аспекти — арбітражні угоди)	Висока вартість; тривалість; обмежена прозорість; ризик оскарження в суді seat; асиметрія ресурсів сторін	Середня тривалість арбітражу; сума витрат/частка від суми спору; відсоток добровільного виконання award; частка успішних interim measures; передбачуваність результатів

IV. Виконавчо-конт-рольний блок	Забезпечити реальне виконання рішення (або settlement) і перетворити його на економічний результат	1) Стратегія виконання: мапа активів боржника, вибір юрисдикції для enforcement. 2) Мінімізація оскаржень: правильний seat, process integrity, due process, мотивація рішення. 3) Робота з судами: recognition & enforcement, інструменти арешту активів. 4) Санкції/комплаєнс: перевірка дозволених платежів, ліцензії, блокування трансакцій. 5) Моніторинг виконання: графік платежів, гарантії, escrow, банківські інструменти.	1) Після award/settlement збирається enforcement plan. 2) Визначаються країни, де є активи/рахунки. 3) Паралельно готуються клопотання до національних судів (визнання, арешти). 4) При санкціях — альтернативні правові механізми (ліцензії, дозволи, спеціальні маршрути платежів). 5) Контроль виконання через звітність і санкції за невиконання.	Enforcement plan; asset tracing; court applications (recognition/enforcement); freezing orders; escrow agreements; guarantees; санкційні висновки/комплаєнс-обґрунтування	Енергетика/санкції: виконання рішень у складних умовах; авіація/страхування: виконання великих компенсацій через суди; транснац. компанії з активами в багатьох країнах	Національні суди можуть затягувати; «public policy» заперечення; санкційні блоки; складність пошуку активів; банкрутство/реорганізація боржника	Частка виконаних рішень; середній строк до фактичного стягнення; % стягнутих сум від присуджених; кількість успішних арештів; вартість enforcement як % стягнення
V. Адаптивно-аналітичний блок	Забезпечити постійне вдосконалення механізму та адаптацію до нових ризиків (війна, санкції, технології)	1) Моніторинг практики: аналіз кейсів ICC/ICSID/судів. 2) База типових спорів: класифікація за секторами (енергетика, ІТ, будівництво). 3) Анонімізовані рішення: best practices без розкриття таємниці. 4) Ризик-менеджмент: war clauses, sanctions clauses, supply chain resilience. 5) Корекція шаблонів: оновлення типових контрактів, multi-tier, FM/hardship. 6) Навчання персоналу: переговори, комплаєнс, доказування.	1) Компанія/інституція формує регулярний review спорів. 2) Оцінює «де виник збій»: контракт/переговори/арбітраж/виконання. 3) Оновлює стандартні клаузули й внутрішні протоколи. 4) Проводить тренінги та впроваджує цифрові інструменти (e-discovery, e-case management).	Dispute analytics report; clause library; risk register; training programs; compliance playbooks; contract templates; lessons learned sessions	Після криз (війна/санкції): оновлення war clauses і санкційних положень; логістика: контрактні механізми resilience; технології: цифровізація доказів і процесів	Ризик формального “комплаєнсу на папері”; брак даних через конфіденційність; різна правова культура підрозділів у ТНК	Зменшення повторюваних спорів; скорочення часу врегулювання; підвищення частки early settlement; покращення якості контрактів (менше «спірних» клаузул); готовність до криз

Джерело: складено автором на основі [62, 63, 64, 65].

II. Переговорно-медіаційний блок орієнтований на оперативне та конфіденційне врегулювання економічних конфліктів без застосування примусових юридичних процедур. Його ключова функція полягає у збереженні ділових відносин та мінімізації репутаційних і фінансових втрат сторін. У межах цього блоку закладаються чіткі строки переговорів, визначаються рівні управлінської відповідальності та передбачається можливість залучення незалежних медіаторів або експертів для вирішення технічних чи цінових спорів.

Практична реалізація переговорно-медіаційного блоку ґрунтується на принципі поступового підвищення рівня врегулювання — від операційних переговорів до участі топ-менеджменту та юридичних радників. Досягнуті домовленості фіксуються у юридично значущих документах, таких як *settlement agreements*, що надає результатам переговорів обов'язкової сили. Разом із тим ефективність цього блоку може бути знижена у випадках нерівності переговорних позицій або використання переговорів однією зі сторін як інструменту затягування процесу.

III. Арбітражно-юридичний блок виконує функцію остаточного та примусового вирішення економічного конфлікту у нейтральному правовому середовищі. Він активується тоді, коли альтернативні способи врегулювання не дали результату або коли характер спору унеможлиблює компроміс. Центральним елементом цього блоку є міжнародний комерційний арбітраж, який забезпечує професійний розгляд спорів, гнучкість процедур та міжнародне визнання рішень.

Реалізація арбітражно-юридичного блоку передбачає чітко регламентований процес — від подання заяви до винесення остаточного рішення та застосування тимчасових заходів захисту. Незважаючи на високий рівень юридичної визначеності, цей блок характеризується значними витратами та тривалістю розгляду, що зумовлює необхідність його використання як крайній захід у межах загальної моделі.

IV. Виконавчо-контрольний блок забезпечує трансформацію юридичного рішення або мирової угоди у реальний економічний результат. Саме на цьому етапі перевіряється фактична ефективність усієї системи розв'язання конфліктів. Основна увага зосереджується на розробці стратегії виконання, пошуку активів боржника та використанні механізмів визнання і примусового виконання рішень у різних юрисдикціях.

Практичне функціонування цього блоку ускладнюється наявністю санкційних обмежень, заперечень з боку національних судів або процедур банкрутства боржника. Тому ефективність виконавчо-контрольного блоку значною мірою залежить від якості попередніх етапів — правильного вибору місця арбітражу, дотримання процесуальних стандартів та належної доказової бази.

V. Адаптивно-аналітичний блок виконує функцію постійного вдосконалення всієї концептуальної моделі та її адаптації до змін глобального бізнес-середовища. Він передбачає системний аналіз практики вирішення спорів, накопичення аналітичних даних і оновлення стандартних контрактних та процедурних інструментів. Особливе значення цей блок має в умовах воєнних дій, санкцій, цифровізації та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

З метою ілюстрації практичної життєздатності розробленої концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі доцільно розглянути реальний приклад її застосування. Як емпіричну основу обрано LNG-спір між європейською енергетичною компанією BP та американським постачальником Venture Global LNG, який виник у 2022–2023 рр. у зв'язку з порушенням умов довгострокового контракту на постачання скрапленого природного газу та був остаточно врегульований у 2025 році шляхом міжнародного арбітражу (табл. 3.3)

Даний кейс є репрезентативним для міжнародного бізнесу, оскільки поєднує елементи енергетичної кризи, ринкової волатильності, асиметрії

економічних інтересів сторін і застосування інституційних механізмів міжнародного арбітражу. У таблиці нижче поетапно продемонстровано, яким чином кожен блок запропонованої концептуальної моделі функціонує на практиці та які результати забезпечує.

Таблиця 3.3 – Практичне застосування концептуальної моделі ефективного механізму розв’язання економічного конфлікту (на прикладі LNG-спору BP v. Venture Global LNG)

Блок концептуальної моделі	Реальний зміст конфлікту	Дії сторін у межах блоку	Роль блоку в моделі	Практичний результат
I. Превентивно-договірний блок	Довгостроковий контракт на постачання LNG з терміналу Calcasieu Pass (США); початок комерційних поставок — кінець 2022 р.	У контракті закладено: multi-tier clause (переговори → арбітраж ICC); стандарт <i>reasonable and prudent operator</i> ; <i>force majeure clause</i> ; governing law і seat арбітражу	Забезпечення чіткої правової рамки та запобігання форум-шопінгу; створення критеріїв оцінки поведінки сторін	Конфлікт не усунуто, але контрактна база унеможливила уникнення відповідальності і постачальником
II. Переговорно-медіаційний блок	Затримка оголошення комерційної експлуатації та продаж LNG на спотовому ринку	Проведення переговорів щодо перегляду графіків постачання, компенсаційних механізмів і альтернативних обсягів	Спроба деескалації конфлікту без юридичного загострення та збереження партнерських відносин	Переговори зменшили інформаційну асиметрію, але не дали компромісу через економічну вигоду постачальника
III. Арбітражно-юридичний блок	Неможливість досягнення компромісу	Передача спору до International Chamber of Commerce; формування трибуналу зі спеціалістів з енергетики; аналіз стандарту <i>reasonable operator</i>	Остаточне юридичне вирішення спору нейтральним органом	У 2025 р. арбітраж визнав порушення контракту з боку Venture Global та ухвалив рішення на користь BP

IV. Виконавчо-контрольний блок	Необхідність реалізації арбітражного рішення	Вибір США як ключової юрисдикції виконання; дотримання due process; переговори щодо добровільного виконання під загрозою enforcement	Трансформація арбітражного рішення у реальний економічний результат	Рішення стало ефективним економічним важелем, а не декларативним актом
V. Адаптивно-аналітичний блок	Галузеві наслідки спору для LNG-ринку	Аналіз кейсу компаніями та арбітражними інституціями; оновлення контрактних шаблонів	Формування best practices та зменшення повторюваності і подібних спорів	LNG-контракти 2024–2025 рр. доповнені деталізованими hardship clauses, COD та посилені multi-tier застереженнями

Джерело: складено автором на основі [46].

Наведений приклад демонструє, що застосування концептуальної моделі ефективного механізму розв’язання економічних конфліктів дозволяє забезпечити контрольовану ескалацію спору, зменшити фінансові та репутаційні втрати сторін і досягти юридично визначеного результату. Поєднання превентивних, переговорних, арбітражних, виконавчих та аналітичних елементів формує цілісну систему управління конфліктами, здатну не лише вирішувати окремі спори, а й впливати на формування стабільної практики міжнародного бізнесу в цілому.

3.3. Практичні рекомендації щодо імплементації ефективного механізму розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Імплементація ефективного механізму розв’язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі потребує системного підходу, який охоплює всі стадії договірних відносин — від укладення контракту до виконання остаточного рішення та подальшого аналізу практики. Запропоновані рекомендації спрямовані на трансформацію концептуальної

моделі у прикладний інструмент корпоративного та інституційного управління конфліктами.

Першочерговою рекомендацією є впровадження обов'язкового превентивного аналізу ризиків під час укладення міжнародних контрактів. Компаніям доцільно розглядати dispute resolution clauses не як формальне доповнення, а як стратегічний інструмент управління ризиками. Практика LNG-ринку показує, що чітко структуровані multi-tier clauses, деталізовані положення про force majeure та hardship істотно знижують імовірність ескалації спору.

Для цього рекомендовано розробляти внутрішні корпоративні шаблони контрактів, адаптовані до галузевої специфіки (енергетика, інфраструктура, логістика, IT), із чітким розподілом ризиків та механізмами перегляду умов договору у разі істотних змін обставин.

Другою важливою рекомендацією є формалізація переговорного етапу як обов'язкової стадії врегулювання економічних конфліктів. Переговори повинні мати чітко визначені строки, рівні представництва та процедурні наслідки у разі недобросовісної поведінки сторін. Відсутність таких елементів, як показує практика LNG-спорів, перетворює переговори на інструмент затягування часу.

Доцільним є також ширше застосування медіації та експертного визначення у технічно складних спорах, зокрема в енергетичних та інфраструктурних проєктах. Залучення незалежних галузевих експертів дозволяє знизити рівень конфліктності та підвищити якість компромісних рішень.

Ефективність арбітражно-юридичного блоку значною мірою залежить від правильного вибору арбітражної інституції, місця арбітражу та процесуальних правил. Компаніям рекомендовано обирати нейтральні юрисдикції та інституції з високим рівнем спеціалізації у відповідній галузі, що підтверджується практикою арбітражів International Chamber of Commerce та International Centre for Settlement of Investment Disputes.

Окрему увагу слід приділяти можливості застосування прискорених процедур, emergency arbitrator та уніфікованих підходів до оцінки збитків, що дозволяє скоротити строки розгляду та зменшити витрати сторін.

Наступною рекомендацією є включення етапу виконання рішень до загальної стратегії врегулювання спору ще на момент подання позову. Практика показує, що навіть вигране арбітражне провадження не гарантує реального економічного результату без попереднього аналізу активів контрагента, санкційних обмежень та потенційних юрисдикцій виконання. Компаніям доцільно розробляти enforcement strategies, які включають мапування активів, вибір пріоритетних держав для визнання та виконання рішень, а також механізми добровільного виконання під загрозою примусового стягнення.

Завершальним, але не менш важливим напрямом є створення внутрішніх систем аналізу та навчання на основі вже вирішених спорів. Узагальнення арбітражної та судової практики, аналіз причин виникнення конфліктів і корекція контрактних моделей дозволяють зменшити кількість повторюваних спорів.

Особливої актуальності підхід набуває в умовах воєнних конфліктів, санкцій та глобальних криз, коли традиційні договірні механізми потребують постійного оновлення та адаптації.

У табл. 3.4 наведемо практичні рекомендації щодо імплементації ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі.

Таблиця 3.4 – Практичні рекомендації щодо імплементації ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Напрямок імплементації	Зміст практичної рекомендації	Конкретні інструменти впровадження	Приклад із міжнародної практики	Очікуваний практичний ефект
Превентивне контрактне регулювання	Інтеграція багаторівневих застережень, force majeure та hardship у	Corporate contract templates; multi-tier clauses; risk	LNG-контракти BP–Venture Global LNG (2022–2025)	Зменшення кількості спорів, що доходять до арбітражу

	стандартні договори	allocation matrices		
Формалізація переговорів	Встановлення строків і процедур переговорів, санкцій за недобросовісну поведінку	Negotiation protocols; mediation agreements; expert determination	Переговори європейських енергокомпаній у період енергокризи	Скорочення тривалості спорів та витрат
Професійний арбітражний дизайн	Усвідомлений вибір інституції, seat та процедур	ICC / ICSID clauses; expedited arbitration; emergency arbitrator	Арбітраж ICC у спорах LNG-сектору	Юридична визначеність і нейтральність
Стратегія виконання рішень	Планування enforcement ще до винесення рішення	Asset tracing; enforcement plans; escrow mechanisms	Виконання арбітражних рішень у США	Реальне отримання компенсації
Адаптивно-аналітичний моніторинг	Аналіз завершених спорів і корекція контрактів	Dispute analytics; clause libraries; training programs	Оновлення LNG-контрактів 2024–2025 pp.	Зниження повторюваності конфліктів
Урахування воєнних і санкційних ризиків	Інтеграція war clauses і санкційного комплаєнсу	Sanctions clauses; hardship protocols; compliance reviews	Спори, пов'язані з війною в Україні	Підвищення стійкості бізнесу до криз
Цифровізація процесів	Використання онлайн-процедур і e-discovery	Virtual hearings; electronic case management	Практика ICC та ICSID після 2020 р.	Скорочення строків і витрат

Джерело: складено автором на основі [62, 63, 64, 65].

Запропоновані практичні рекомендації забезпечують прикладну реалізацію концептуальної моделі ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі. Їх впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність врегулювання конкретних спорів, а й сформувати системну культуру управління конфліктами, що відповідає викликам сучасної глобальної економіки.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розкрито сутність поняття економічного конфлікту в міжнародному бізнесі як багатовимірного протиріччя між суб'єктами міжнародних економічних відносин, зумовленого несумісністю їхніх інтересів. Узагальнення наукових підходів дало змогу трактувати економічний конфлікт у широкому значенні — як форму взаємодії інтересів економічних суб'єктів, та у вузькому — як конкретну спірну ситуацію, що потребує застосування спеціалізованих механізмів врегулювання. Запропонована класифікація конфліктів за суб'єктами, характером інтересів, масштабом, формами прояву та методами врегулювання створює методологічну основу для їх подальшого аналізу.

Визначено, що причини виникнення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі мають комплексний характер і формуються під впливом економічних, політичних, правових, культурних та макроекономічних чинників. Особливу роль відіграють асиметрія економічної влади між учасниками, різниця у правових системах, політизація економічних відносин, культурна різноманітність та вплив глобальних кризових явищ.

Обґрунтовано, що розвиток економічних конфліктів у міжнародному бізнесі характеризується багат шаровістю інтересів, високою швидкістю масштабування через глобальні ланцюги постачання та значною взаємозалежністю сторін, що ускладнює процес їх врегулювання та підвищує ризик трансформації локальних суперечностей у системні та довготривалі конфлікти.

У дослідженні обґрунтовано механізми вирішення економічних конфліктів у міжнародному бізнесі як сукупність інструментів, процедур і інституційних засобів, що забезпечують врегулювання суперечностей між учасниками глобальних економічних відносин. Визначено їхні ключові функції (регулятивну, превентивну, комунікаційну, інституційну, захисну, стабілізаційну, адаптаційну та інноваційну) та сформульовано базові

принципи (законність, справедливість, добровільність, своєчасність, гнучкість, конфіденційність та економічність), які забезпечують узгодженість дій сторін у процесі врегулювання конфліктів.

Розкрито міжнародно-правові та інституційні механізми вирішення економічних конфліктів, до яких належать міжнародний комерційний арбітраж, міжнародні судові інституції та спеціалізовані договірні режими. Доведено, що зазначені механізми функціонують як сталі інституційні та процедурні системи, у межах яких застосовуються конкретні юридичні інструменти врегулювання спорів.

Обґрунтовано, що практика застосування альтернативних способів вирішення спорів (ADR) у міжнародному бізнесі базується на поєднанні переговорів, медіації та арбітражу в межах багаторівневих моделей врегулювання конфліктів. Такий підхід забезпечує гнучкість процедур, зниження трансакційних витрат і можливість збереження ділових відносин між сторонами. Узагальнення прикладів розв'язання економічних конфліктів між міжнародними компаніями свідчить, що найбільш ефективними є комбіновані підходи, які поєднують неформальні способи врегулювання з формалізованими арбітражними процедурами, що дозволяє зменшити тривалість спорів та забезпечити баланс між правовою визначеністю й економічною доцільністю.

Практика міжнародного бізнесу підтверджує, що переговори та медіація виконують превентивну та стабілізаційну функцію, дозволяючи вирішувати значну частину економічних конфліктів без переходу до формалізованих процедур. Разом із тим міжнародний арбітраж залишається ключовим завершальним інструментом у випадках, коли компроміс є неможливим, забезпечуючи ухвалення юридично обов'язкових рішень у межах міжнародно визнаних механізмів.

Аналіз сучасних викликів функціонування міжнародно-правових механізмів розв'язання економічних конфліктів свідчить про наявність низки системних проблем, зокрема складність примусового виконання арбітражних

рішень, високу вартість процедур, обмежену прозорість арбітражної практики, асиметрію процесуальних можливостей сторін та зростаючий вплив геополітичних і санкційних факторів. Особливої актуальності ці проблеми набули в умовах воєнних конфліктів і глобальної економічної нестабільності.

На підставі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення міжнародно-правових інструментів у межах існуючих механізмів врегулювання економічних конфліктів. До таких напрямів належать підвищення ефективності виконання арбітражних рішень, розвиток доступних і прискорених ADR-процедур, стандартизація багаторівневих застережень, підвищення прозорості арбітражної практики, уніфікація підходів до оцінки економічних збитків, адаптація процедур до умов війни та санкцій, а також інституційне зміцнення міжнародних арбітражних органів. Розроблено модель ефективного механізму розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, яка поєднує інституційний, процедурний та інструментальний рівні та передбачає поетапне застосування превентивних, переговорних і арбітражних інструментів залежно від характеру конфлікту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі можливе лише за умови комплексного поєднання міжнародно-правових механізмів та інструментів, їх системної адаптації до сучасних економічних і геополітичних реалій, а також орієнтації не лише на формальне правове вирішення спору, а й на економічну стабільність, передбачуваність і довгострокову співпрацю суб'єктів міжнародних економічних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чістякова І.М., Кубко В. П., Кудлай І. В., Кривдіна І. Б. Теорія міжнародних відносин / ДУ ОП, 2021. 223 с.
2. Сабадаш В., Давиденко І., Бабій Т. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Mechanism of an Economic Regulation*, (4 (78), 2017. С. 128-147. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/350>
3. Паламарчук Г. Проблематичність застосування механізмів раннього попередження міжнародних конфліктів на прикладі діяльності ОБСЄ. *Міжнародні конфлікти у сучасному світі: від регіонального протистояння до глобального суперництва*: матеріали Міжнар. наук. конф., м. Львів, 2022. С. 71-74. URL: <https://www.ispc.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Conference-proceedings-12-2022.pdf>
4. Хвіст В. Функції та форми участі міжнародних організацій у світополітичних процесах і врегулювання міжнародних конфліктів. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2022. Т. IV. С. 36–46.
5. Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. *Державне управління та розвиток*. 2022. Т. IV. С. 1-4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2158>
6. Коробка Л. М. Спільнота в умовах воєнного конфлікту: психологічні стратегії адаптації: монографія / Л. М. Коробка та ін. Нац. акад. пед. наук України, Інст соц. та політ. психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2019. 284 с. URL: <https://www.ispp.org.ua/wp-content/uploads/Static/KorobkaSpilnotaMonograph.pdf>
7. Стамат В. М. Міжнародні конфлікти як прояв глобальних небезпек світу // Глобальні цілі сталого розвитку – безпека світу, соціально-економічні та екологічні прояви, можливості активізації партнерства : тези доповідей -

здобувачів вищої освіти денної й заочної форм навчання за результатами щорічного тематичного «круглого столу» на обліково-фінансовому факультеті, м. Миколаїв, 12 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 55-58. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8278>

8. Верстяк О. М. Кормакова І. О. Конфлікти в міжнародних відносинах та їх вплив на конкурентоспроможність економіки країни. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Випуск № IV (84). С.50-62 URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1309>

9. Медведєва, О., Лікарчук, Д. Роль ООН у врегулюванні міжнародних конфліктів. *Молодий вчений*. № 4 (92), 2021. С. 245-247. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/536>

10. Шевель, І. П., Важна, К. А. «Конфлікти нового покоління»: транскультурний стан та соціоемпіричний аналіз. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. № (9). 2022. С. 255–263. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/download/265465/262246/614077>

11. Македон, В., Лошак, В. Міжнародні торговельні війни та їх вплив на макроекономічні системи країн світу. *Підприємництво та інновації*. № (30), 2024. С. 95-101. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/639>

12. Калюжна Н. Г. Міждержавні торговельні конфлікти як уособлення політики неопротекціонізму. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1(69). С. 30–33. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/5.pdf

13. Федотова Ю. В. Передумови виникнення, види та механізм вирішення конфліктних ситуацій у міжнародній торгівлі. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 18–22. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/5.pdf

14. Шевель І. П. Конфлікт проти конфлікту: соціологічний аналіз світової проблематики. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. № (8). 2021. С. 238–248. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/download/249056/248763/576869>
15. Матвійчук Н. Тенденції глобального розвитку та їх вплив на сучасні міжнародні відносини. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. № (47). 2023. С.134–141. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/mhpi/article/view/65>
16. Тараненко М. М. Договори та їх вплив на міжнародні відносини. *Сучасні проблеми міжнародного права* / М. М. Тараненко, В. О. Царик, К. О. Дмитрієнко // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 3. С. 260–264. URL: http://lsey.org.ua/3_2022/60.pdf
17. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268129>
18. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>
19. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. С. 177–182. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01>
20. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 68–76.
21. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834>

22. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071>

23. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1(50). С. 84–94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682>

24. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/3591-sazonova-t-o-mikhajlova-o-v-formuvannya-strategiji-upravlinnya-konfliktami-organizatsiji-v-umovakh-suchasnogo-biznes-seredovishcha>

25. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073>

26. Siddiqui, Nausheen, Alternative Dispute Resolution(ADR) in Commercial Disputes: *Effectiveness and Challenges* (March 28, 2025). P. 1.14. URL: <https://ssrn.com/abstract=5197398>

27. Bahaudin G Mujtaba and Tiffany D Garner. Exploring negotiation and mediation options before arbitration or litigation: Which alternative dispute resolution is best for settling workplace conflicts. *International Journal of Law, Justice and Jurisprudence*. 2024. №4(2): P. 50-63. URL: https://www.researchgate.net/profile/Bahaudin-G-Mujtaba/publication/389026979_Exploring_negotiation_and_mediation_options_before_arbitration_or_litigation_Which_alternative_dispute_resolution_is_best_for_settling_workplace_conflicts/links/67b0c68f8311ce680c64216c/Exploring-negotiation-and-mediation-options-before-arbitration-or-litigation-Which-alternative-dispute-resolution-is-best-for-settling-workplace-conflicts.pdf

28. Menkel-Meadow, Carrie J., What is an Appropriate Measure of Litigation? Quantification, Qualification and Differentiation of Dispute Resolution (July 29, 2020). *Oñati Socio-Legal Series*,. Vol.11. No.2. 2021. P. 1-6. URL: <https://ssrn.com/abstract=3663304>

29. Sloma V. Mediation as a Method of Resolving Civil Legal Disputes. *Journal Actual Problems of Law*. Mar. 2023. no. 4:8 P. 9–93. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/apl/article/view/1726>

30. Al-Khafaji FAH, Al-Khafagi H. Mediation as an alternative means of resolving disputes. *Review of International Geographical Education Online*. June 2021. № 11(2). P.183–194. URL: <https://rigeo.org/menu-script/index.php/rigeo/article/view/391>

31. Pablo, J. Effectiveness of Mediation and Arbitration as Alternative Dispute Resolution Methods in Mexico. *Journal of Conflict Management*. 4(1). 2024. P. 38 – 50. URL: <https://doi.org/10.47604/jcm.2383>

32. Ferreira, T., Ngwena, C. The Commission for conciliation, mediation and arbitration : its effectiveness in dispute resolution in labour relations *South African Journal on Dispute Resolution*, 20(1). 2019. P. 75-92. URL: <https://ir.unisa.ac.za/handle/10500/2838>

33. Silvia B. V. and Carlos E. M. Arbitration and Mediation in Spain.. *Journal of Family Dispute Resolution*, 28(2). 2019. P. 145-169. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1970957

34. Kim J., Lee S. Healthcare Dispute Resolution: A Comparative Analysis of Mediation and Arbitration in the United States. *Journal of Healthcare Law & Ethics*, 2023. № 40(1), P. 87-110. URL: <https://iprjb.org/journals/JCM/article/view/2383?srsltid=AfmBOoqojTTInCOx0ga re71o02OAbvf-6xOzNeruoCzXiUKrMwPkPUiq>

35. Li X., Kim H. Environmental Dispute Resolution: Mediation and Arbitration in Brazil. *Environmental Law*. 2021. № 32(4), P. 412-435. URL: <https://iprjb.org/journals/JCM/article/view/2383?srsltid=AfmBOoqojTTInCOx0ga re71o02OAbvf-6xOzNeruoCzXiUKrMwPkPUiq>

36. O'Connor, R., & Smith, L. Consumer Dispute Resolution in the European Union: Mediation versus Arbitration. *European Journal of Consumer Law*. 17(2), 2022. P. 201-225. URL: https://www.researchgate.net/publication/378685039_Effectiveness_of_Mediation_and_Arbitration_as_Alternative_Dispute_Resolution_Methods_in_Mexico
37. Ortiz, J. M., Martinez, L. The effectiveness of mediation as a dispute resolution mechanism in Mexico. *Mexican Journal of Dispute Resolution*, 10(2), 2019. P.45-62.
38. Patel, N., Wong, M. Cultural Considerations in International Business Dispute Resolution: A Comparative Study of Mediation and Arbitration. *Journal of International Business Law*, 25(3). 2020. P. 321-345. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/PDF/140139.pdf>
39. Amos Ojo Adedeji, Ph. D Rethinking Mediation as a Viable Alternative Dispute Resolution Mechanism in Effective Conflict Management. *Journal of International Business Law*, 25(3). 2025. P. 321-345. URL: <https://msipublishers.com/wp-content/uploads/2025/12/MSIJALJ1912025-GS.pdf>
40. Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами (Вашингтонська конвенція 1965 р.), https://zakon.rada.gov.ua/go/995_060
41. ICC Dispute Resolution Statistics: 2024. URL: https://iccwbo.org/news-publications/news/icc-dispute-resolution-statistics-2024/?utm_source
42. ICSID Releases Caseload Statistics for the 2025 Fiscal Year, With Expanded Data Insights. URL: https://icsid.worldbank.org/news-and-events/comunicados/icsid-releases-caseload-statistics-2025-fiscal-year-expanded-data?utm_source=chatgpt.com
43. Конвенція про визнання та виконання іноземних арбітражних рішень 1958 р. (Нью-Йоркська конвенція). URL: <https://jvs.law/wp-content/uploads/2020/02/V-Mizhnarodni-arbitrazhni-chytannya-pamyati-akademika-I.-G.-Pobirchenka.-Zbirnyk-dopovidej-i-statej.pdf>

44. Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародний комерційний арбітраж (UNCITRAL Model Law). URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/arbitration/modellaw/commercial_arbitration
45. Конвенції ООН про міжнародні угоди за результатами медіації 2018 р. (Сінгапурська конвенція). URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/singapore_convention_as_a_new_tool_in_international_trade/
46. Справа BP v. Venture Global LNG — арбітражна суперечка в енергетичному секторі. URL: https://www.reuters.com/business/energy/bp-wins-arbitration-case-against-venture-global-over-lng-cargoes-2025-10-09/?utm_source
47. Справа Samsung v. Maxell Ltd — федеральний суд США про порушення патентів. URL: https://www.reuters.com/legal/litigation/samsung-owes-112-mln-infringing-maxell-patents-us-jury-says-2025-05-29/?utm_source
48. Справа Shell проти Venture Global LNG — арбітраж. URL: https://www.ft.com/content/4d4da7f5-982d-44db-8bb8-9d85dc62a3fd?utm_source
49. Справа Naftogaz of Ukraine проти Gazprom — арбітражний розгляд контрактних спорів (2025). URL: https://www.acerislaw.com/naftogaz-v-gazprom-final-arbitral-award-rendered-enforcement-proceedings-imminent/?utm_source
50. Справа United States v. Google — антимонопольна справа проти Google (2025). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_v._Google_LLC_%282023%29?utm_source
51. Справа Agrifood Trade B.V. проти ТОВ «Круп'яний Двір» — арбітраж і спроба скасування рішення (2025). URL: https://iplex.com.ua/doc.php?d=5&red=100003013637b44f0b4646bcb024ac6b4e7e85®num=124772675&utm_source
52. Справа Aircraft leasing firms vs Insurers — UK High Court рішення (2025). URL: https://www.theguardian.com/business/2025/jun/11/aircraft-leasing-firms-win-high-court-case-planes-russia-insurers-ukraine?utm_source

53. Wang S, Li Y, Khaskheli MB. Innovation Helps with Sustainable Business, Law, and Digital Technologies: *Economic Development and Dispute Resolution*. Sustainability. 2024. P. 1-20. URL: <https://doi.org/10.3390/su16103910>
54. Gao, Y., Liu, Y. Construction and Application of International Commercial Dispute Resolution Mechanism Model. *Secur. Commun. Netw.* 2022. P. 1-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/359925579_Construction_and_Application_of_International_Commercial_Dispute_Resolution_Mechanism_Model
55. Simmons, R. Big Data and Procedural Justice: Legitimizing Algorithms in the Criminal Justice System. *Ohio State J. Crim. Law.* 2018. 15. P.573–582. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3659347
56. Benedettelli, M.V. Determining the applicable law in commercial and investment arbitration: Two intertwined road maps for conflicts-solving. *ICSID Review – Foreign Investment Law Journal*, 37(3). 2022. P. 687-722. URL: <https://academic.oup.com/icsidreview/article-abstract/37/3/687/6655771?redirectedFrom=fulltext>
57. Arato, J. The private law critique of international investment law. *American Journal of International Law*, 113(1). 2019. P. 1-53. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-journal-of-international-law/article/abs/private-law-critique-of-international-investment-law/935233DE8524D0CAECC4D94E36C56AED>
58. Brutger, R., Strezhnev, A. (2022). International investment disputes, media coverage, and backlash against international law. *Journal of Conflict Resolution*. 66(6). 2022. P. 983-1009. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00220027221081925>
59. Hammad, A.A.A., Dexiang, G. Legal analysis of the permanent international investment court and its role in establishing consistency under international investment law. *Journal of Law and Political Sciences*. № 30(1). 2022. P. 283-342. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018302

60. Kaufmann-Kohler, G., & Potestà, M. (2020). Why investment arbitration and not domestic courts? The origins of the modern investment dispute resolution system, criticism, and future outlook. In *Investor-state dispute settlement and national courts: Current framework and reform options*. 2020. P. 7-29. Cham: Springer. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44164-7_2
61. Michalska-Guzik, M. Human rights and investment arbitration – Fields of interaction. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*. 3. 2022. P. 61-75. URL: <https://czasopisma.kul.pl/index.php/ppe/article/view/13411>
62. Кудирко, Л., та Тонюк, Ю. (2025). Механізми вирішення спорів у СОТ в контексті збільшення асиметрії у світовій торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 1 (21). С. 148–160. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.148-160>
63. Калужна, Н., та Лежєп'юкова В. Механізм врегулювання спорів СОТ. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 4. С. 5-16.
64. Мазаракі, Н., Гончарова Ю. Діяльність Органу з врегулювання спорів СОТ: подолання невідповідностей. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 1. С. 5-13.
65. Сафарлі, К. Ю. Про деякі аспекти юриспруденції СОТ та механізму врегулювання спорів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 83(3). С. 439-445.
66. Калюжна, Н., та Л. Кудирко. Ефективність торговельно-економічної інтеграції асиметричних країн: методи та інструменти оцінки. *Журнал економіки та технологій*. 2023. № 1. С. 119-126. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ject.2023.11.003>
67. Яценко О.М., Суськова. Д.Д Досвід України у вирішенні міжнародних торговельно-економічних спорів у рамках СОТ. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 3. С. 193-206. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/bd2da195-e6ed-4486-83f0-f8a7f8f3fc2d>
68. Приходько В. П., Компанієць О. С. Економіка у сучасних конфліктах – причина, інструмент чи мета. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. №(49). С. 114–117.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68225>

69. Баула О. та Урбан О. Економічні аспекти протистоянь у світовій економіці в умовах нової холодної війни. *Економічний форум*. № (1). 2023. С.79–86.

URL: https://www.researchgate.net/publication/369610643_EKONOMICNI_A_SPEKTI_PROTISTOAN_U_SVITOVIJ_EKONOMICI_V_UMOVAN_NOVOI_HOLODNOI_VIJNI

70. Майданюк С., Потетуєва М., та Клімова І. Економічні аспекти війни та конфліктів. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*, №(4). 2025. С. 1-6. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/43841/>

ДОДАТКИ

Додаток А

REVIEW OF SPECIAL FOREIGN LITERATURE

1. Wang S, Li Y, Khaskheli MB. Innovation Helps with Sustainable Business, Law, and Digital Technologies: Economic Development and Dispute Resolution. Sustainability. 2024. P. 1-20. URL: <https://doi.org/10.3390/su16103910>

The article examines the role of innovation and digital technologies in ensuring sustainable economic development and improving legal mechanisms for dispute resolution. The authors analyze how digital transformation influences business processes and legal regulation in the context of globalization. Particular attention is paid to the use of online dispute resolution platforms, algorithmic decision-making and automated arbitration procedures as tools for increasing the efficiency, speed and accessibility of conflict settlement. The study also highlights the relationship between technological innovation and the sustainability of legal systems, emphasizing that modern dispute resolution mechanisms must adapt to the dynamics of digital business models. The significance of this article for the thesis topic lies in substantiating the relevance of digital and innovative instruments as an integral component of contemporary mechanisms for resolving economic conflicts in international business.

2. Gao, Y., Liu, Y. Construction and Application of International Commercial Dispute Resolution Mechanism Model. Secur. Commun. Netw. 2022. P. 1-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/359925579_Construction_and_Application_of_International_Commercial_Dispute_Resolution_Mechanism_Model

The article is devoted to the development of a theoretical and practical model of an international commercial dispute resolution mechanism. The authors systematize its main structural components, including institutional support, legal norms, procedural instruments and organizational elements. They define the key functions of the mechanism, such as regulatory, protective, preventive and coordinating, and outline the basic principles of its construction, including legality, efficiency, transparency and balance of interests of the parties. In addition, the study evaluates the effectiveness of various forms of dispute resolution, including arbitration, mediation and negotiation, and compares their advantages and limitations in international

commercial practice. The relevance of this research to the thesis topic is determined by its direct focus on modeling an effective mechanism for resolving economic conflicts in international business and its applicability for developing an author's conceptual framework of such a mechanism.

- 3. Simmons, R. Big Data and Procedural Justice: Legitimizing Algorithms in the Criminal Justice System. Ohio State J. Crim. Law. 2018. 15. P.573–582. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3659347**

The article analyzes the growing role of Big Data and algorithmic systems in judicial decision-making and examines the problem of legitimizing automated solutions from the perspective of procedural justice. The author focuses on the risks associated with replacing human discretion with algorithmic models, including issues of transparency, accountability and potential bias in automated decisions. Particular attention is paid to the question of whether algorithmic tools can comply with fundamental principles of fairness, equality of parties and due process. Although the study is based on the criminal justice system, its conclusions have interdisciplinary relevance for legal mechanisms that increasingly rely on digital technologies. For the purposes of this research, the article is important in substantiating the need for careful integration of digital tools into international commercial arbitration and online dispute resolution mechanisms, as it highlights both the potential benefits of efficiency and the institutional risks related to legitimacy and trust in automated conflict resolution procedures.

- 4. Benedettelli, M.V. Determining the applicable law in commercial and investment arbitration: Two intertwined road maps for conflicts-solving. ICSID Review – Foreign Investment Law Journal, 37(3). 2022. P. 687-722. URL: <https://academic.oup.com/icsidreview/article-abstract/37/3/687/6655771?redirectedFrom=fulltext>**

The article is devoted to the analysis of one of the key problems of international arbitration – the determination of the applicable law in commercial and investment disputes. The author examines the interaction between contractual autonomy of the parties and mandatory legal norms, as well as the role of conflict-of-law rules in shaping arbitral decisions. Special attention is paid to the complexity of legal collisions arising from the coexistence of different national legal systems and international legal regimes. The study proposes conceptual approaches to harmonizing substantive and procedural law in arbitration proceedings and demonstrates how these approaches influence the effectiveness of dispute resolution. The relevance of this article to the thesis topic lies in its comprehensive раскрытие international legal foundations of economic conflict settlement, particularly in the field of investment arbitration, and in substantiating the importance of legal certainty

and predictability as core elements of effective international dispute resolution mechanisms.

5. **Arato, J. The private law critique of international investment law. *American Journal of International Law*, 113(1). 2019. P. 1-53. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-journal-of-international-law/article/abs/private-law-critique-of-international-investment-law/935233DE8524D0CAECC4D94E36C56AED>**

The article offers a systematic critique of the contemporary system of international investment law through the lens of private law theory. The author examines the structural features of investment arbitration and emphasizes the asymmetry between the extensive rights granted to foreign investors and the limited regulatory autonomy of host states. Particular attention is paid to the conceptual tension between public international law and private law principles, especially regarding contract-based expectations, liability standards and remedies. The study also highlights legitimacy concerns arising from the expansion of arbitral jurisdiction over matters traditionally regulated by domestic public law, including social, environmental and economic policies. From a theoretical perspective, the author argues that investment arbitration increasingly resembles a privatized form of adjudication that lacks sufficient democratic accountability. The relevance of this article for the present research lies in its critical assessment of existing mechanisms for resolving economic conflicts in international business and in substantiating the need for institutional and procedural reforms aimed at restoring balance between private economic interests and public regulatory objectives.

6. **Brutger, R., Strezhnev, A. (2022). International investment disputes, media coverage, and backlash against international law. *Journal of Conflict Resolution*. 66(6). 2022. P. 983-1009. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00220027221081925>**

The article explores the relationship between international investment disputes, media coverage and public attitudes toward international legal institutions. Using empirical data and quantitative analysis, the authors demonstrate that intensive and negatively framed media reporting on investment arbitration cases significantly increases public skepticism and political resistance to international legal mechanisms. The study shows that investment disputes often become politicized through national media narratives, which portray arbitration as an external constraint on state sovereignty and domestic policy-making. This process contributes to the emergence of backlash against international law and encourages governments to reconsider participation in investment treaties and arbitration systems. The authors also underline that information asymmetry and simplified media interpretations distort the legal complexity of disputes and amplify perceptions of injustice. For the

topic of the thesis, this article is particularly important because it reveals the non-legal dimension of economic conflicts, namely the role of the information environment in their escalation and resolution, and emphasizes that effective mechanisms for settling economic conflicts must account not only for legal and economic factors but also for communicative and political risks.

7. Hammad, A.A.A., Dexiang, G. Legal analysis of the permanent international investment court and its role in establishing consistency under international investment law. Journal of Law and Political Sciences. № 30(1). 2022. P. 283-342. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018302

This article provides an in-depth legal analysis of the proposal to establish a permanent international investment court as an alternative to the existing ad hoc investment arbitration system. The authors consider the institutional structure of such a court, including its jurisdiction, procedural framework and appointment of judges, highlighting its potential to enhance coherence and consistency in the interpretation of international investment law. Particular attention is paid to the problem of fragmented arbitration practice, where similar legal issues are resolved differently by different tribunals, creating uncertainty for both investors and host States. The study argues that a permanent court could contribute to greater predictability of decisions, strengthen legal certainty and improve the legitimacy of the dispute settlement system. The authors also discuss potential challenges associated with the establishment of such an institution, including issues of state consent, financing and interaction with existing arbitration mechanisms. For the topic of the thesis, this article is important because it substantiates the prospects for institutional reform of investment conflict resolution mechanisms in international business and allows us to substantiate the need to find more stable and unified models of dispute regulation.

8. Kaufmann-Kohler, G., & Potestà, M. (2020). Why investment arbitration and not domestic courts? The origins of the modern investment dispute resolution system, criticism, and future outlook. In Investor-state dispute settlement and national courts: Current framework and reform options. 2020. P. 7-29. Cham: Springer. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44164-7_2

The article examines the historical, legal and economic reasons behind the emergence and dominance of investment arbitration as the primary mechanism for resolving disputes between foreign investors and host states. The authors trace the origins of the modern investment dispute settlement system to the post-war expansion of international investment agreements and the need to provide neutral and depoliticized fora for dispute resolution. They argue that domestic courts were often perceived as lacking independence, expertise or impartiality in disputes involving foreign investors, which contributed to the preference for international

arbitration. The paper also critically analyzes the main lines of criticism directed at investment arbitration, including concerns over transparency, consistency of awards and the balance between investor protection and state regulatory powers. Furthermore, the authors explore possible reform options, such as strengthening the role of national courts, introducing appellate mechanisms and increasing procedural transparency. For the purposes of this research, the article is important because it provides a theoretical justification for the use of international arbitration in resolving economic conflicts in international business and offers a framework for assessing its advantages and limitations in comparison with domestic judicial systems.

9. Michalska-Guzik, M. Human rights and investment arbitration – Fields of interaction. Przegląd Prawno-Ekonomiczny. 3. 2022. P. 61-75. URL: <https://czasopisma.kul.pl/index.php/ppe/article/view/13411>

The article examines the interaction between investment arbitration and the protection of human rights in the context of contemporary international economic relations. The author analyzes situations in which investment disputes go beyond purely commercial or financial issues and directly affect the social, environmental and human rights obligations of host states. Particular attention is paid to the tension between the duty of states to protect public interests and the contractual and treaty-based rights of foreign investors. The study demonstrates that traditional approaches to investment arbitration, which focus primarily on the protection of investors' economic interests, are increasingly insufficient in cases involving issues such as access to water, healthcare, labor rights or environmental protection. The author argues for the need to integrate human rights standards into arbitral reasoning and for a more balanced assessment of state regulatory measures. For the topic of the thesis, this work is significant because it highlights the multidimensional nature of international economic conflicts and substantiates the necessity of combining legal, economic and social criteria in the mechanisms of their resolution.

10. Amos Ojo Adedeji, Ph. D Rethinking Mediation as a Viable Alternative Dispute Resolution Mechanism in Effective Conflict Management. Journal of International Business Law, 25(3). 2025. P. 321-345. URL: <https://msipublishers.com/wp-content/uploads/2025/12/MSIJALJ1912025-GS.pdf>

The article is devoted to a comprehensive reassessment of mediation as an effective alternative dispute resolution mechanism in the modern legal and business environment. The author analyzes the theoretical foundations of mediation and its practical application in commercial and international disputes, emphasizing its consensual and non-adversarial nature. Special attention is given to the comparative

advantages of mediation over judicial and arbitration procedures, including procedural flexibility, lower financial costs, shorter timeframes and the possibility of preserving long-term business relationships between the parties. The study also discusses institutional and legal obstacles that limit the wider use of mediation, such as insufficient awareness among business actors, lack of standardized procedures and weak enforceability of mediated agreements in some jurisdictions. The author substantiates the need to strengthen the legal framework for mediation and to integrate it into multi-tier dispute resolution clauses in international contracts. For the purposes of this research, the article is important because it provides a theoretical and practical basis for analyzing alternative methods of resolving economic conflicts in international business and supports the relevance of mediation as an integral element of an effective conflict resolution mechanism.

ANNOTATION

Thesis on the topic: "MECHANISMS FOR RESOLUTION OF ECONOMIC CONFLICTS IN INTERNATIONAL BUSINESS"

The work is devoted to the study of mechanisms for resolving economic conflicts in international business as a key element of ensuring stability and efficiency in world economic relations. The evolution of economic conflicts in the system of international economic relations is analyzed, the main stages of their transformation under the influence of globalization, digitalization and geopolitical factors are identified.

The economic essence of economic conflicts in international business is noted in detail, their classification is carried out and the main causes of their occurrence are identified. Special attention is paid to institutional and legal mechanisms for resolving international economic disputes, including international commercial arbitration, mediation, negotiation procedures and dispute resolution within international organizations.

The current state of development of dispute resolution mechanisms, as well as their functions, principles and practical application in international business practice is analyzed. The dissertation identifies real cases of international economic conflicts, identifies systemic problems in their regulation, and highlights the influence of political, legal, cultural, and economic factors on the escalation and resolution of disputes.

A comprehensive assessment of the positive and negative aspects of existing mechanisms for resolving economic conflicts is carried out. The advantages of alternative dispute resolution methods, such as flexibility, cost reduction, and preservation of business relations, are emphasized. At the same time, attention is drawn to existing problems, in particular, legal fragmentation, asymmetry of power between the parties, and political influence on economic disputes.

The work substantiates the directions for improving international legal instruments and proposes a model of an effective mechanism for resolving economic conflicts in international business. Practical recommendations are developed to increase the efficiency of international dispute resolution procedures and strengthen the stability of global economic cooperation.

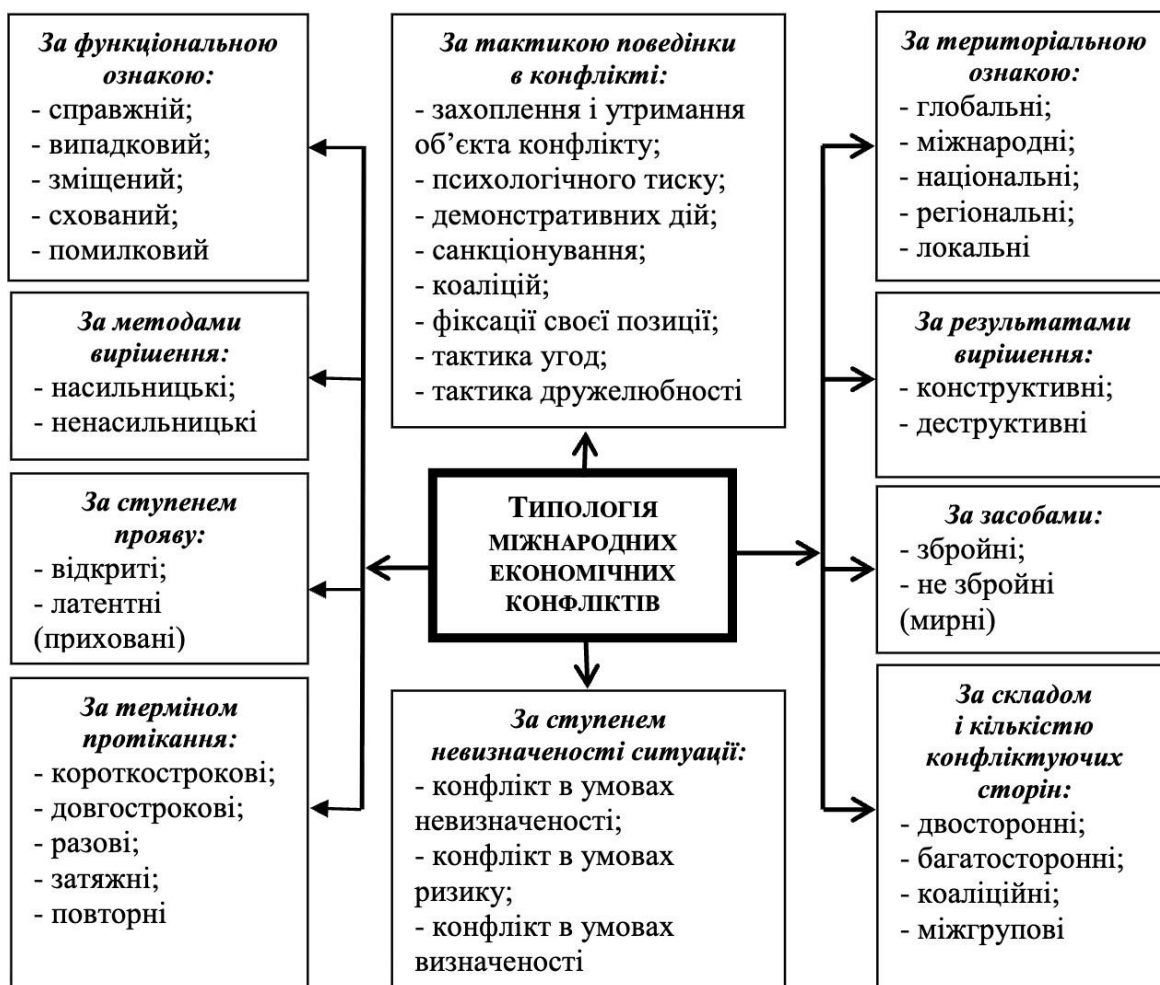
The general conclusions of the dissertation confirm that effective conflict resolution mechanisms are an integral part of the sustainable development of international business and the global financial system.

Keywords: economic conflicts, international business, dispute resolution mechanisms, international arbitration, mediation, world economy, international law, investment disputes.

Year of defense of the qualifying master's thesis – 2026

Додаток В

Типологія міжнародних економічних конфліктів



Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Strikeplagiarism



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Механізм розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі

Автор

Тарасова Єлизавета Русланівна

Науковий керівник / Експерт

Оболенська Т. С.

ІД документу

333240079

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU**

підрозділ

кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ЗВІТ

Дата звіту

2/5/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



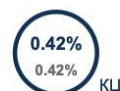
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



20679

Кількість слів



172657

Кількість символів

Тарасова Є.Р.

*ОНП “Міжнародна торгівля і маркетинг”,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

*Наукова керівниця – д.е.н., професорка, професорка кафедри міжнародної
торгівлі і маркетингу Оболенська Т.Є.*

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Міжнародний бізнес функціонує в середовищі складної мережі правових норм, торговельних угод та інституційних структур, які покликані регулювати комерційні відносини між державами та приватними суб'єктами різних юрисдикцій. Унаслідок різниці законодавств, економічних інтересів і стандартів регулювання виникають економічні конфлікти — суперечки щодо виконання контрактів, тарифів, інвестиційних зобов'язань, інтелектуальної власності, митних процедур тощо.

Економічний конфлікт у міжнародному бізнесі — це юридично врегульований спір між суб'єктами різних держав, який виникає внаслідок порушення економічних зобов'язань і підлягає вирішенню згідно з нормами міжнародного приватного права, конвенціями, торговельними угодами та національним законодавством. Такі конфлікти розглядаються в рамках міжнародного приватного права, торговельно-економічних договорів та спеціальних галузевих конвенцій. Для їхнього ефективного врегулювання міжнародне право створило цілу систему правових норм, інституцій та процедур, які забезпечують справедливість, прогнозованість і захист прав сторін [1-2].

Найбільш значущими міжнародними актами у сфері міжнародного приватного права є конвенції Гаазької конференції з міжнародного приватного права (НССН), що встановлюють правила юрисдикції судів, укладання міжнародних контрактів та визнання рішень іноземних судів. Важливим документом світового арбітражного механізму є Нью-Йоркська конвенція 1958 р., яка регулює визнання та примусове виконання іноземних арбітражних

рішень, забезпечуючи нейтральне та ефективне врегулювання комерційних спорів [3].

Також важливу роль у регулюванні міжнародної торгівлі відіграє Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (CISG, 1980). CISG визначає правила укладання та виконання міжнародних контрактів, встановлює відповідальність сторін за порушення зобов'язань, презумпції порушення, порядок компенсації збитків та інші механізми захисту прав учасників комерційних відносин [4].

Значну роль у регулюванні міжнародної торгівлі відіграє Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (CISG, 1980), яка визначає правила укладання та виконання контрактів, встановлює відповідальність сторін за порушення зобов'язань і порядок компенсації збитків.

Міжнародний комерційний арбітраж є одним із найпоширеніших і ефективних механізмів вирішення економічних конфліктів. Він забезпечує нейтральність, конфіденційність і примусове виконання рішень у більшості держав. Серед провідних арбітражних інституцій — ICC (Париж), LCIA (Лондон), SCC (Стокгольм), VIAC (Відень) та МКАС (Україна). Їх діяльність базується на UNCITRAL Model Law та арбітражних регламентах UNCITRAL, а рішення виконуються відповідно до Нью-Йоркської конвенції [5-6].

У сфері міждержавної торгівлі основним механізмом є COT, що передбачає процедури консультацій, розгляду панеллю експертів, апеляційного перегляду та контролю виконання рішень. COT застосовує механізми врегулювання спорів у межах GATT, GATS, TRIPS та SPS/TBT Agreement, забезпечуючи стабільність міжнародної торгівлі [6].

Для захисту інвестицій функціонує ICSID (Вашингтонська конвенція, 1965 р.), що розглядає спори між інвесторами та державами у випадках порушення прав, експропріації або невиконання інвестиційних угод. Рішення ICSID є остаточними і підлягають виконанню як національні судові рішення [7].

У ЄС економічні конфлікти вирішує Суд Європейського Союзу (CJEU) на основі TFEU та регламентів ЄС щодо конкуренції, державної допомоги та торгівлі.

Серед методів розв'язання конфліктів міжнародного бізнесу виділяють [2, с.3]: переговори – прямий діалог між сторонами, який дозволяє швидко досягти взаємоприйняттого рішення без залучення третіх осіб; медіація – використання нейтрального посередника, який допомагає сторонам знайти компромісне рішення; арбітраж – формальне розглядання спору в арбітражному суді, результат якого є обов'язковим для виконання; судові процедури у міжнародних судах – менш поширений, але інколи необхідний метод, особливо коли арбітраж не передбачений договором або порушено міжнародні стандарти.

Таким чином, міжнародно-правові та інституційні механізми формують комплексний інструментарій для врегулювання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі, забезпечуючи ефективність, нейтральність та правовий захист учасників економічних відносин.

Список літератури

1. Лікарчук Д.С. (2020). Роль міжнародних організацій у врегулюванні зовнішньополітичних конфліктів. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти, (5), С. 35–44. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.5.2020.203663>
2. Джигора, О., Банчук-Петросова, О., та Дем'янюк, О. (2025). Роль міжнародних організацій у контексті сучасних міжнародних конфліктів. Державне управління та політика, (5(9)). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.11>
3. Нью-Йоркська конвенція 1958 р URL: <https://jvs.law/wp-content/uploads/2020/02/V-Mizhnarodni-arbitrazhni-chytannya-pamyati-akademika-I.-G.-Pobirchenka.-Zbirnyk-dopovidej-i-statej.pdf>
4. International Sale of Goods (CISG) and Related Transactions URL: <https://uncitral.un.org/ru/node/706>
5. ЮНСІТРАЛ <https://uncitral.un.org/ru>
6. Домовленості про правила та процедури врегулювання спорів (DSU, 1994) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_019#Text
7. Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID) URL: <https://icsid.worldbank.org/>