

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)  
Институт философии

Заведующий Кафедрой  
конфликтологии  
\_\_\_\_\_ А.И. Стребков

Председатель ГАК  
\_\_\_\_\_

Выпускная квалификационная работа на тему:  
*ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ БИЗНЕС-КОНФЛИКТОВ*  
Направление 37.04.02 – Конфликтология

Рецензент:  
к.п.н., доцент  
Бондарев В.Г.  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Выполнила:  
студентка магистратуры  
Базалюк В.И.  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
к.п.с.н., доцент  
Иванова Е.Н.  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Санкт-Петербург  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	2
Глава 1. Теоретические основы исследования переговорного процесса как способа разрешения бизнес-конфликтов	
1.1. «Переговорный процесс» и «Медиация»	7
1.2. Теоретические подходы определения понятия «Бизнес-конфликт»	16
1.3. Разрешение конфликта и другие формы работы с ним	26
Глава 2. Опыт применения переговоров в сфере бизнеса	
2.1. Возможности и ограничения переговорного процесса в бизнесе	32
2.2. Медиация как особый вид переговоров	40
2.3. Эмпирическое исследование использования переговоров в бизнес-конфликтах	50
Заключение	63
Список литературы	66
Приложение 1	71

Актуальность темы исследования. В связи с процессом глобализации и усложнением коммерческих отношений между субъектами экономической деятельности увеличивается число споров и конфликтов.

Факт конфликта, как неотъемлемой части жизнедеятельности организации на сегодняшний день является общепризнанным. Сегодня многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая - дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности. Таким образом, можно понять, что проблема разрешения конфликтов очень актуальна для эффективной работы организации, и переговорный процесс, в данном случае требует более детального изучения.

На сегодняшний день не существует единого органа, занимающегося разрешением коммерческих споров, поэтому стороны вынуждены нередко обращаться за защитой своих прав в государственные суды.

На значимость развития и совершенствования практики применения медиации, как особого вида переговорного процесса, для разрешения коммерческих споров указывалось в документах Комиссии Организации Объединенных Наций, в рекомендациях Комитета Министров Совета Европы, а также в ряде документов Европейского Союза.

Однако, несмотря на существенные преимущества переговорного процесса для разрешения коммерческих споров перед судебным процессом, в данной сфере существует также ряд дискуссионных проблем.

Отсутствие научно-обоснованной концепции применения переговорного процесса для разрешения коммерческих споров и несоответствие степени изученности темы ее практическому и теоретическому значению, проведение комплексного анализа переговорного

процесса как одного из способов альтернативного разрешения коммерческих споров является необходимым и обоснованным.

Степень разработанности темы исследования. Сама проблема переговоров в качестве теоретической была поставлена западными исследователями. Ими были рассмотрены такие аспекты переговорного процесса как: история формирования переговорного процесса, роль личности в переговорах (Р. Люйки и Дж. Литтерер), этический аспект переговоров (Р. Люйки и Дж. Литтерер, Г. Райффа), проблема принятия решений (Г. Райффа), роль власти на переговорах (Р. Люйки и Дж. Литтерер), другие вопросы. Над конфликтологическим анализом переговорного процесса в западной литературе работали Дж. Шелленберг, У. Хоккер, У. Мастенбрук, У. Линкольн. В рамках менеджмента (например, Р. Люйки, Дж. Литтерер), управления организационным поведением (например, Г. Тоси, Дж. Риццо, Ст. Кэрролл), организационного поведения (например, Фр. Лютанс).

В России за последнее десятилетие увидел свет ряд монографий по медиации и был защищен ряд диссертаций по различным аспектам медиации. Общие вопросы переговоров с участием посредника затрагивались в трудах таких авторов, как: О.В. Аллахвердова и А.Д. Карпенко, А.А. Елисеева, Е.Н. Ивановой, С.А. Курочкина, В.В. Лисицына, Г. Пуна, А.А. Соловьева, Ц.А. Шамликашвили, В.Ф. Яковлева.

В исследовательской литературе предложены различные подходы к характеристике переговорного процесса. Так, Р. Фишер и У. Юри рассматривают переговоры как "факт нашей повседневной жизни", как "общение с целью достижения совместного решения". Сходная точка зрения выражена У. Мастенбруком, который рассматривает переговорный процесс не просто как "технологию", применяемую на формальных переговорах, а как "тип поведения", используемый ежедневно; как элемент любой встречи и дискуссии. А. Стросс понимает переговоры не как процессы, протекающие между отдельными лицами или группами, а как фундаментальный процесс, оказывающий существенное влияние на

изменение и развитие общественной жизни (такой подход называют "negotiated order" - порядок, устанавливаемый переговорами). Согласно Уильяму Ф. Линкольну, процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация, эффективное просвещение и ответственное использование власти.

В отечественной юридической науке имеется ряд исследований по вопросам применения примирительных процедур, в том числе медиации, в арбитражном процессе (И.Ю. Захарьяшева, Ю.С. Колясникова, М.Е. Медникова).

Необходимо отметить, что работы указанных авторов рассматривают не все аспекты переговорного процесса как способа разрешения конфликтов в сфере бизнеса.

В настоящей работе переговоры изучаются как комплексное явление, и основной целью работы является формирование целостной концепции переговорного процесса как инструмента разрешения бизнес-конфликтов.

Настоящая выпускная квалификационная работа является комплексным исследованием, посвященным проблемам применения переговоров для разрешения коммерческих споров.

Объектом исследования является переговорный процесс.

Предметом исследования является переговорный процесс как способ разрешения бизнес-конфликтов.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в рассмотрении переговорного процесса как ресурса в бизнесе, как инструмента достижения соглашения и выявления готовности использования переговорного процесса как способа разрешения конфликтов в бизнесе.

Для достижения указанной цели автором были решены следующие задачи:

- Определить основные теоретико-методологические основы понятий «Переговорный процесс» и «Медиация»;

- Определить теоретические подходы определения понятия «Бизнес-конфликт»;
- Рассмотреть разрешение конфликта и другие формы работы с конфликтом;
- Определить возможности и ограничения переговорного процесса;
- Рассмотреть медиацию как особый вид переговоров;
- Проанализировать использование переговорного процесса как способа разрешения бизнес-конфликтов.

Методология исследования. В процессе работы над выпускной квалификационной работой применялись общенаучные (диалектический метод, системный метод, анализ, синтез, классификация, сравнение и аналогия) и частнонаучные (сравнительно-правовой, исторический, нормативно-логический и другие) методы познания.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили отечественные труды В.О. Аболонина, О.В.Авимской, О.В. Аллахвердовой, А.Я. Анцупова, Т.М. Гамзатова, Д.Л. Давыденко, Е.Н. Ивановой, А.Д. Карпенко, А.Ю. Коннова, В.В. Лисицына, Ю.В. Лукина, Е.В. Мещеряковой, В.В.Румыниной, Н.В. Самсоновой, Г.В. Севастьянова, А.И. Шипилова. И зарубежные работы Р. Фишер, У. Юри, У. Мастенбрук, У.Линкольн, С.Фишер, Д.Абди, Л.Козер, Д.Ричбелл, Д.Дэн, Х.Килманн, У.Кеннет, И.Галтунг, Р.Хизрич и другие.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, заключения, двух глав, шести параграфов,

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1 Теоретические подходы определения понятий «Переговорный процесс» и «Медиация».

В первом параграфе данной главы будут рассматриваться основные подходы к определению понятия «переговорный процесс», его составляющие и классификации.

Любая сфера человеческого взаимодействия тесно связана с переговорами, а бизнес особенно.

Существует несколько подходов к определению сущности понятия «переговоры». Эта проблема разрабатывается в теоретическом и практическом аспектах. В одних источниках представлены теоретические модели переговоров, в других – описание конкретных правил и тактических приемов, позволяющих быстро и эффективно разрешить проблему. Однако практическое применение конкретных рекомендаций часто оказывается затруднительным, поскольку не учитываются индивидуально-личностные особенности участников переговоров, реальные условия и обстоятельства взаимодействия.

Для эффективного ведения переговоров целесообразно учитывать теоретические и практические разработки, выбирать оптимальную стратегию и тактики, соответствующие целям и задачам совместной деятельности, проводить тщательную предварительную подготовку и оперативно реагировать на динамику конкретного переговорного процесса.

В современных исследованиях можно выделить четыре основных подхода к определению понятия «переговоры»:

· переговоры – это средство общения между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы (Е.В.Мещерякова<sup>1</sup>, 2005);

---

<sup>1</sup> Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В. Мещерякова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с.

- переговоры – метод, представляющий набор принципов и практических приемов, следование которым приводит к успеху на переговорах (Р.Фишер и У.Юри<sup>2</sup>, 1990);
- переговоры – комплекс различных видов деятельности (Р.Уолтон, Р.Мак-Керсис, У.Мастенбрук<sup>3</sup>, 1996);
- переговоры – процесс выработки совместного решения (Дж.Шермерорн<sup>4</sup>, 2004).

Несмотря на различия в толковании понятия «переговоры», можно выделить и общие признаки, которые помогают определить сущность этого явления. Непосредственными источниками переговоров являются взаимозависимость субъектов и наличие собственных интересов у каждой из сторон. Сама природа взаимозависимости, ее сила и вектор направленности определяют тот процесс, который может происходить между взаимодействующими субъектами. Поэтому переговоры можно определить, как процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой. Этот динамичный процесс включает в себя множество составляющих. Так, в ходе переговоров вырабатываются и развиваются отношения между сторонами, определяются возможные доли сторон, происходит влияние личных интересов и потребностей на командные, проводятся внутригрупповые переговоры для достижения консенсуса, принимается заключительное соглашение.

Таким образом, семантическое поле для описания переговоров достаточно широко, и поэтому для определения их отличительных особенностей целесообразно объединить используемые понятия и классифицировать их по ряду оснований. Например, в основу классификации

---

<sup>2</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1996. – 326 с.

<sup>3</sup> Мастенбрук У. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 175 с.

<sup>4</sup> Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 410-416.

могут быть положены: взаимодействие и содержание деятельности на переговорах, поведенческие паттерны и эмоциональное реагирование, межличностные отношения и способы оперирования ими, стратегия и тактика, фазы и процедуры переговоров, власть и сила на переговорах.

Согласно Уильяму Ф. Линкольну<sup>5</sup>, процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация, эффективное просвещение и ответственное использование власти.

Е.Н. Иванова говоря об эффективной коммуникации, приводит примеры инструментов эффективной коммуникации, такие как активное слушания, эмпатия, грамотная аргументация, адекватное невербальное поведение.

Уильям Ф. Линкольн подчеркивает, что обоюдное просвещение участников переговоров тесно связано с их коммуникацией и является одним из основных факторов урегулирования конфликта. Также Линкольн, поясняя процесс разумного применения силы власти, пишет о том, что понятия «сила» и «власть» могут использоваться в переносном смысле. Например, власть авторитета, статья закона.

Рассматривая переговоры как комплекс различных видов деятельности, У.Мастенбрук<sup>6</sup> в своей концепции выделяет четыре типа деятельности на переговорах

- достижение должных результатов;
- оказание воздействия на силовой баланс;
- создание конструктивной психологической обстановки;
- применение гибкой тактики.

Если вспомнить основную характеристику переговоров, а именно одновременность существования взаимозависимости и конфликтующих

---

<sup>5</sup> Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса. Специальное сокращенное обобщенное издание для международного использования / под редакцией кандидата психологических наук Е.Н. Ивановой. –С.Петербург;1995.-150с.

<sup>6</sup>Мастенбрук У. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 175 с.

интересов, то становится очевидным, что их участникам приходится постоянно балансировать между этими двумя обстоятельствами. Поэтому реальные переговоры включают в себя все указанные процессы и являются смешанными.

Ф.Чарльз Икле предлагает различать переговоры по целям, которые ставят перед собой стороны. Он выделяет следующие виды:

1. Переговоры о продлении действующих соглашений. Например, временного соглашения о прекращении военных действий.
2. Переговоры о нормализации. Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.
3. Переговоры о перераспределении. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.
4. Переговоры о создании новых условий. Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
5. Переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т. д.).

Р. Уолтон<sup>7</sup>, Р.Мак-Керсис различают следующие типы переговоров:

1. Дистрибутивные (ориентированные на максимальное получение собственной выгоды);
2. Интегративные (целью которых является достижение взаимовыгодных вариантов);
- 3.Позиционные (позиционное структурирование) – для создания хороших взаимоотношений между сторонами;
4. Внутриорганизационные (направленные на выработку консенсуса в команде).

---

<sup>7</sup> Walton, R. E. International Decision Making and Identity Conflict, in M. Tuite, R. Chisholm and M. Radnor (eds.), *Introrganizational Decision Making* (Chicago, Aldine).

Сам процесс переговоров по какой-либо проблеме может включать в себя другие виды переговоров. Это своего рода этап подготовки к переговорам.

Уильям Ф. Линкольн<sup>8</sup> выделяет горизонтальные переговоры (переговоры внутри команды). Они происходят между участниками команды, представляющей одну из сторон в конфликте. Данный процесс обеспечивает определение, и учет интересов членов команды до начала переговоров с другой стороной. Путем горизонтальных (внутрикомандных переговоров) возможно, разрешить противоречия внутри команды, мешающие достижению консенсуса внутри нее же. Выработка консенсуса в данном контексте необходима для достижения единства в команде.

Говоря о вертикальных переговорах, подразумевается участие тех членов команды, которые непосредственно присутствуют за столом переговоров и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти влияют на участников переговоров и их исход. Вертикальные переговоры могут быть как официальными, так и неофициальными.

Также Линкольн выделяет санкционированные и несанкционированные переговоры, они в свою очередь тоже имеют деление.

Несанкционированные переговоры:

1. Переговоры в личных интересах (отдельные стороны ведут переговоры не за столом, а приватно, с целью удовлетворить свои собственные интересы);
2. Согласительные переговоры (ведутся конфиденциально и без огласки, целью является удовлетворить интересы всей команды, а не свои собственные).

Санкционированные переговоры:

---

<sup>8</sup> Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса. Специальное сокращенное обобщенное издание для международного использования / под редакцией кандидата психологических наук Е.Н. Ивановой. –С.Петербург;1995.-150с.

1. Переговоры в подкомиссиях (происходят, когда несколько членов одной из команд, ведущей переговоры, встречаются с представителями другой команды, чтобы обсудить какой-либо конкретный вопрос и совместно выработать рекомендации обеим командам по урегулированию конфликта):
2. Переговоры на высшем уровне (проходят между лицами, возглавляющими команды, но не за «столом»).

По содержанию переговоров выделяют следующие виды: торговые, политические, экономические, дипломатические и другие.

В концепциях переговоров, ориентированных на сотрудничество (У.Линкольн, Р.Фишер, У.Юри<sup>9</sup>) различают переговоры, ориентированные:

- на интересы;
- на проблематику;
- на принципы;
- на позиции.

Помимо переговоров, ориентированных на сотрудничество выделяют переговоры принуждения. Е.Н. Иванова<sup>10</sup> описывает понятие «переговоры принуждения» как процесс обсуждения проблемы сторонами, в котором хотя бы один из партнеров пытается удовлетворить собственные интересы за счет другого партнера вопреки его собственным намерениям и без учета его интересов.

Переговоры как достаточно объемный процесс имеют следующие стадии:

1. Подготовка к переговорам.

Подготовка к переговорам предполагает два важных аспекта: содержательный и организационный. К содержательному аспекту относится анализ собственных интересов, подготовка предложений, оценка рисков и ресурсов, а также анализ предположительных интересов оппонента, его

---

<sup>9</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1996. – 326 с.

<sup>10</sup> Иванова Е.Н. Переговоры принуждения/ Е.Н.Иванова. - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество. 2009.

предложений и ресурсов. К организационному аспекту относится выбор места и времени, организация пространства, установление личности партнера и его полномочий.

## 2. Процедурное соглашение до переговоров.

На данном этапе согласуются с другой стороной время, место тема и спикеры.

## 3. Процедурное соглашение на переговоры.

Происходит согласование вопросов для обсуждения, цели, регламента, формы принятия решения, конфиденциальности.

## 4. Взаимное информирование.

На данном этапе выдвигается первой предложение, которое, как правило, является завышенным.

## 5. Исследование позиций и интересов.

## 6. Кокус.

Данный этап предполагает индивидуальное обсуждение возникших на переговорах вопросов с членами своей команды.

## 7. Обсуждение предложений.

## 8. Подготовка проекта соглашения.

## 9. Подписание соглашения.

## 10. Завершение.

Переговоры не являются универсальным способом разрешения конфликтов. Все факторы взаимодействия являются достаточно субъективными и следует исходить из каждой конкретной ситуации и участников спора.

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и

противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта, бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение.

Одним из особых видов переговоров является медиация. В зарубежной литературе выделяют два подхода к определению понятия медиации: концептуальный и описательный.

Концептуальный подход предполагает определение понятия через основные принципы, цели и задачи примирительной процедуры с участием посредника. К типичным определениям концептуального характера можно отнести следующее: медиация - это добровольная конфиденциальная процедура урегулирования спора, в ходе которой нейтральное лицо (медиатор) содействует сторонам в проведении переговоров в целях заключения взаимоприемлемого соглашения. Концептуальные определения носят теоретический характер и позволяют получить представление скорее об идеальной модели медиации, нежели о том, что в действительности происходит во время примирительной процедуры.

Описательный подход, напротив, в большей степени приближен к практике. Например, известный в Великобритании специалист по семейной медиации М. Робертс <sup>11</sup>предлагает следующее определение: «Медиация - это процедура урегулирования конфликта, при которой спорящие стороны встречаются с медиатором и разговаривают, после чего делают попытку разрешить противоречия». Описательные определения могут быть полезны при раскрытии содержания медиации определенного вида или модели. В иных случаях они носят слишком абстрактный характер и не позволяют выявить существенные признаки исследуемой процедуры.

---

<sup>11</sup> Roberts M. Systems or selves. Some ethical issues in family mediation. -1992.

Д.Л. Давыденко<sup>12</sup> пишет: «Медиация - это переговоры между участниками спора под руководством нейтрального посредника, который не имеет право выносить обязательного для сторон решения».

О.В. Аллахвердова<sup>13</sup> предлагает следующее определение понятия медиации: «Медиация - это процесс переговоров, в котором медиатор (посредник) является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих (всех) сторон соглашению, в результате выполнения которого конфликт между сторонами будет урегулирован».

Согласно А.Ю. Коннову<sup>14</sup> посредничество представляет собой переговоры при участии независимого третьего лица с целью разрешения возникшего спора.

Несмотря на различия в подходах к пониманию медиации, большинство исследователей сходятся во мнении, что данная процедура представляет собой переговорный процесс между сторонами, в котором участвует нейтральное лицо - медиатор. Таким образом, переговоры сторон и деятельность медиатора можно рассматривать в качестве двух обязательных составляющих процедуры медиации.

Выводы:

1. Существует 4 подхода к определению понятия «переговорный процесс».
2. Сложность однозначного понимания переговорного процесса связана с широким спектром его применения, разнообразием организационных форм, видов и моделей процесса.
3. Медиация является одним из особых видов переговорного процесса.

## **1.2 Теоретические подходы определения понятия «бизнес-конфликт».**

---

<sup>12</sup> Давыденко Д.Л. Как избежать судебного разбирательства. Посредничество в бизнес-конфликтах. М.: Секрет фирмы, 2006. - 168 с.

<sup>13</sup> Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Медиация — переговоры, с участием посредника. СПб.: Роза мира, 2007. - 144 с.

<sup>14</sup> Коннов А.Ю; Понятие, классификация и основные виды альтернативных способов разрешения споров // Журнал российского права. -2004. №12. -120- 131.

Для определения понятия «бизнес-конфликт» необходимо в отдельности определить понятия «бизнес» и «конфликт».

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей.

Дж. Фон Нейман и О. Morgenштейн<sup>15</sup> определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей.

С. Фишер и Д. Абди<sup>16</sup> предлагают следующее определение конфликта: Конфликт – это отношения между двумя или более сторонами, которые имеют или думают, что имеют несовместимые цели.

В теории социального конфликта Л. Козера<sup>17</sup> конфликт — это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками.

Существует целый ряд оснований для классификации конфликтов:

1. По сферам проявления конфликта;
2. По степени длительности и напряженности конфликта;
3. По субъектам конфликтного взаимодействия;
4. По социальным последствиям;
5. По предмету конфликта.

По сферам проявления выделяют следующие виды конфликтов:

1. Экономические;
2. Юридические;
3. Семейные;
4. Социальные;

---

<sup>15</sup> Дж. Фон Нейман, О. Morgenштейн//Теория игр и экономическое поведение //Наука 1970.

<sup>16</sup> Фишер С., Абди Д., Лудин Дж., Смит Р., Уиллиамс С., Уиллиамс Су. Работа с конфликтом: навыки и стратегии действия. : Зед Букс, Конфликтологический Центр, 2001

<sup>17</sup> Козер, Л. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль / Л. Козер. - Москва, 2006. - 732 с.

5. Идеологические;
6. Политические и другие.

По степени длительности и напряжённости выделяют следующие виды конфликтов:

1. Бурные быстротекущие;
2. Острые длительные;
3. Слабовыраженные и вялотекущие;
4. Слабовыраженные и быстротекущие.

По субъектам конфликтного взаимодействия выделяют следующие виды конфликтов:

1. Внутриличностные;
2. Межличностные;
3. Конфликты «личность – группа»;
4. Межгрупповые конфликты.

По социальным последствиям выделяют следующие виды конфликтов:

1. Конструктивные;
2. Деструктивные.

По предмету конфликта выделяют следующие виды конфликтов:

1. Реалистичные (предметные);
2. Нереалистичные (беспредметные).

Одна из часто приводимых европейскими и американскими исследователями (например, Р. Неуфелдт и Л. Фаст)<sup>18</sup> классификаций конфликтов заключается в разделении конфликтов в зависимости от их уровней. Выделяют два уровня: «личность» и «группа». В то же время в организациях существует третий уровень – «организация». Следовательно, конфликт может существовать как внутри уровня, так и вне его. На основе данной информации можно выделить следующие виды конфликтов в организации на каждом уровне:

Уровень «личность»:

---

<sup>18</sup> См: Neufeldt, R., Fast, L., et al., Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, pp. 58-59.

1. Внутриличные;
2. Межличностные.

Уровень «группа»:

1. Внутригрупповые;
2. Межгрупповые.

Уровень «организация»:

1. Внутриорганизационные;
2. Межорганизационные.

Внутриорганизационные конфликты могут проходить в двух плоскостях:

- конфликты по горизонтали;
- конфликты по вертикали.

В организации конфликты по горизонтали характеризуется конфликтным взаимодействием между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга. Конфликты по вертикали характеризуются конфликтным взаимодействием между людьми, один из которых находится в подчинении у другого.

Межорганизационные конфликты характеризуются конфликтным взаимодействием между двумя и более организациями.

Конфликт включает в себя пять стадий:

1. Предконфликт.

Данный этап сопровождается напряжением, ухудшением отношений, противоречиями, претензиями.

2. Инцидент.

На данном этапе происходит какое-либо действие, вызывающее эмоциональный взрыв.

3. Сам конфликт.

На этом этапе происходит обмен действиями, растет эмоциональное напряжение, искажается информация.

4. Эскалация.

Данный этап можно назвать войной. Происходит максимальное искажение информации, поиск ресурсов, демонизация противника и его обезличивание. Как правило, участники конфликта преследуют цель «победа любой ценой».

#### 5. Кульминация.

На данном этапе может произойти силовой «тупик».

К позитивным функциям конфликта можно отнести:

1. Информационная;
2. Интегративная;
3. Обучающая;
4. Укрепление отношений;
5. Вентиляция эмоций;
6. Расширение ресурсов и др.

К негативным функциям конфликта можно отнести:

1. Потеря ресурсов;
2. Ухудшение отношений;
3. Неразрешённость ситуации;
4. Формирование стереотипов;
5. Рост негативных эмоций;
6. Негативное влияние на развитие личности, группы, организации.

На данном этапе мне бы хотелось рассмотреть понятие «бизнес», его признаки и особенности.

В переводе с английского языка термин «бизнес» означает дело, деятельность, занятие. На сегодняшний день однозначного понимание данного термина не существует.

А. Хоскинг<sup>19</sup> определяет бизнес как «деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций».

---

<sup>19</sup> Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. - М.:Международные отношения, 1993.-352 с.

Р. Хизрич<sup>20</sup> определяет «предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предпринимателя - как человека, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым».

В Гражданском кодексе Российской Федерации<sup>21</sup> (ст.2) термин «предпринимательство» имеет следующее определение: "...самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке".

Отсутствие единого определения связано с многогранностью и сложностью таких явлений как бизнес и предпринимательство. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что бизнес – это предпринимательская деятельность, направленная на получения прибыли.

Бизнес может осуществляться в трех основных формах:

1. индивидуального или частного предпринимательства;
2. партнерства;
3. корпорации (акционерного общества).

Для индивидуального или частного предпринимательства характерно ведение бизнеса одним человеком. Для партнерства – двумя и более. Для корпорации - совокупность лиц, объединенных для совместной предпринимательской деятельности как единое юридическое лицо

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие признаки бизнеса:

1. Ориентация на получение прибыли;

Динамика прибыли полностью определяет организацию и производственную деятельность фирмы. Она показывает степень успешности бизнеса.

---

<sup>20</sup> Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха : Вып. 1. Предприниматель и предпринимательство : Пре. С англ. – М.,: Прогресс, 1990 - С. 193

<sup>21</sup> Гражданский кодекс РФ

## 2. Обоснованный риск;

Любое предприятие представляет риск для предпринимателей. Они могут добиться успеха или потерпеть неудачу. Постоянное стремление к снижению риска является важнейшим стимулом развития их деятельности.

## 3. Ответственность;

Предприниматель несет всю полноту материальной и юридической ответственности за свою деятельность. Это связано с тем, что от его действий зависит успех и неудача предприятия в целом.

## 4. Новаторство (активный поиск новых решений);

Предприниматели вынуждены постоянно заботиться о совершенствовании своего бизнеса, так как именно новшества являются источником предпринимательской прибыли. Однако не все бизнесмены в одинаковой степени занимаются собственно инновациями - привнесением новых идей в организацию производства и сбыта продукции.

## 5. Экономическая самостоятельность.

Важным признаком предпринимательства является экономическая свобода (самостоятельность) предпринимателя. Она предполагает свободу субъектов предпринимательской деятельности в выборе: вида, сферы деятельности и методов деятельности; хозяйственных решений и выбор средств их реализации; производственных программ; источников финансирования; поставщиков продукции и услуг; источников получения трудовых ресурсов, систем их стимулирования и развития; уровня цен и тарифов на услуги и продукции и каналов их сбыта; направлений распоряжения прибылью от предпринимательской деятельности.

Исходя из изложенной информации о терминах «конфликт» и «бизнес» можно сделать вывод, что конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей, а бизнес – это предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли.

Следовательно бизнес-конфликты — это конфликтные ситуации в организациях, в экономической и социальной сферах социума, связанные с управлением, производством, потреблением, сбытом товаров и услуг, с собственностью, налогами, зарплатой и другими вопросами социально-экономической деятельности.

Бизнес-конфликты происходят не только в организациях. Они выходят на уровень муниципальных образований, региональных социумов, государства, регулирующих в той или иной степени социально-экономические отношения.

Д.Л. Давыденко<sup>22</sup> описывает бизнес-конфликт как препятствие, которое стоит на пути его участников, мешает им достигать своих задач вследствие столкновения их интересов с интересами других таких участников.

В.В. Румынина описывает бизнес-конфликты<sup>23</sup> как разногласия, возникающие между участниками экономической жизни, которыми являются юридические лица, а также граждане, зарегистрированные в качестве предпринимателей, по поводу производства, распределения, потребления и обмена ценностей, измеряемых в материальном или финансовом эквиваленте.

Бизнес-конфликты возникают вследствие объективных причин, к которым исследователи относят финансовые риски; нестабильность и перемены партнеров; бюрократия и контроль правительства; пробел в законодательстве; противоположные экономические интересы сторон по сделке. Субъективными причинами являются необъективное представление о конкурентах и деловых партнерах; недружелюбное поглощение предприятий; непредсказуемое поведение и непредсказуемое воздействие контрагентов; соперничество за право владения определенным благом; различное понимание сторонами смысла договоренностей и условий контракта; скрытые мотивы поведения сторон, к которым относятся зависть, ненависть,

---

<sup>22</sup> Давыденко Д.Л. Как избежать судебного разбирательства. Посредничество в бизнес-конфликтах. М.: Секрет фирмы, 2006. - 168 с.

<sup>23</sup> Румынина В.В. Правовое обеспечение профессиональной деятельности. 6-Е издание

ложь, обман, ненадежность и недобросовестность деловых партнеров; деловых партнеров.

Ю.Ф. Лукин<sup>24</sup> выделяет следующие виды бизнес-конфликтов:

#### 1. Конкуренция;

Соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства, сбыта товаров и услуг, их продвижение к потребителям и получение на этой основе максимальной прибыли. Конкуренция всегда конфликтна в той или иной степени, даже если она обезличена, разделена в пространстве. Современные информационные технологии позволяют идентифицировать конкурентов.

#### 2. Бизнес – Государство;

Конфликты предприятий и организаций с государством, государственными структурами власти и управления (субъектами Федерации в РФ, агентствами, министерствами и др.) из-за неуплаты, минимизации и оптимизации налогов; из-за нарушений действующего законодательства, не только законов, но и подзаконных актов, инструкций; из-за загрязнения окружающей среды (экологические конфликты) и др.

#### 3. Коррупция;

Механизм принятия решения не в пользу интересов дела, а себя лично, группы людей, корпорации; злоупотребление служебными полномочиями в корыстных целях в любой форме; взяточничество, «спонсорство», слияние криминала с властью, нарушения в принципал-агентских отношениях и т. д.

#### 4. Приватизация и национализация;

Конфликты, возникающие в ходе приватизации и национализации собственности.

#### 5. Корпоративные конфликты;

За передел собственности, ее захват («корпоративные войны»), недружественные поглощения и слияния компаний.

#### 6. Гринмэйл;

---

<sup>24</sup> Лукин Ю.Ф. Конфликтология: Управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов/ Ю.Ф.Лукин-М.: Академический проект; Гаудеамус, 2007.- 799с.-(Gaudeamus; фундаментальный учебник).

Корпоративный шантаж, представляющий комплекс различных действий, предпринимаемых с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене.

7. Споры хозяйствующих субъектов;

Из-за невыполнения финансовых и других обязательств, из-за нарушений договоров, цены, сроков, низкого качества услуг и т. д.

8. Производители – потребители товаров или услуг;

Конфликты между производителями и потребителями товаров и услуг (юридическими и физическими лицами, оптовая торговля) из-за низкого качества товаров и услуг, их порчи, дефектов, нарушения сроков поставки и по другим причинам.

9. Конфликты в торговле;

Из-за обмана покупателей, обсчета, обвеса, мошенничества, низкого качества товаров и услуг и т. д.

10. Собственность – менеджмент;

Конфликты собственников, акционеров, учредителей с менеджментом в акционерных обществах (ОАО, ЗАО), в обществах с ограниченной ответственностью (ООО) и др.

11. Банкротство, несостоятельность.

Конфликты из-за неспособности должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Данная классификация нуждается в дополнении, поскольку одним из видов бизнес-конфликта, непосредственно влияющим на развитие организации, является внутриорганизационный вид конфликта.

Бизнес – конфликты, по мнению Лисицына В.В.<sup>25</sup>, как правило, медиабельны, поскольку стороны вынуждены разрешать конфликты посредством соглашений между ними.

---

<sup>25</sup> Лисицын В .В. Медиация — универсальный способ; урегулирования коммерческих споров в;России. Научный;очерк::история\*и^современность. -М!:: МАКС пресс, 2009. -134 с.

Препятствием для достижения соглашения становятся иллюзии в отношениях собственного ресурса и недооценка ресурса другой стороны конфликта. При выравнивании ресурсов сторон соглашение между конфликтующими становится достижимым.

В бизнес - конфликтах ресурс определяется<sup>26</sup>:

- Возможностью принятия управленческих решений;
- Стоимостью активов стороны;
- Стоимостью денежных и иных требований к другой стороне;
- Реальной возможностью создания проблем для другой стороны;
- Возможностью психологического давления;
- Возможностями шантажа.

Выводы:

1. Бизнес-конфликт — это конфликтная ситуация в организации, в экономической и социальной сферах социума, связанные с управлением, производством, потреблением, сбытом товаров и услуг, с собственностью, налогами, зарплатой и другими вопросами социально-экономической деятельности.
2. В классификации бизнес-конфликтов необходимо выделение еще одного вида, а именно внутриорганизационного конфликта.
3. Существует ряд определенных принципов, определяющих ресурс в бизнес-конflikте.

### **1.3 Разрешение конфликта и другие формы работы с конфликтом.**

Существуют различные формы работы с конфликтом. Для начала необходимо определить понятие «разрешение конфликта».

---

<sup>26</sup> Бизнес - конфликт и подходы к его урегулированию [Электронный ресурс]// Электронная библиотека [Офиц. сайт]. URL: <http://elib.me/biznesa-delovyie-etika/biznes-konflikt-podhodyi-ego-28291.html> (дата обращения: 05.03.2015).

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов<sup>27</sup> определяют понятие разрешение конфликта как совместную деятельность его участников, направленную на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по изменению условий взаимодействия и устранению причин конфликта.

А.Д. Карпенко и Т.М. Гамзатов<sup>28</sup> описали шкалу воздействия на конфликт следующим образом:

1. Предупреждение конфликта;

Под предупреждением конфликта авторы имеют в виду предотвращение открытых односторонних или двусторонних силовых действий.

2. Улаживание конфликта;

Любые мероприятия, деятельность, направленные на прекращение силовых действий или противостояния и разрешение противоречий мирным способом.

3. Регулирование конфликта;

Снижение уровня враждебности, противостояния, перевод в русло поиска совместного решения проблемы.

4. Урегулирование конфликта;

Определенное завершение в результате конфронтации сторон, осознающих противоположность своих интересов.

5. Разрешение конфликта.

Прекращение конфликта в результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны и достижения соглашения об относительно наилучших способах удовлетворения их интересов.

Тем самым авторы<sup>29</sup> выделили следующее определение понятия «разрешение конфликта». Разрешение конфликта – прекращение конфликта в

---

<sup>27</sup> См: Анцупов А.Я., Шипилова А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. —2-еизд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2004. - 591 с.

<sup>28</sup> Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. Пособие для конфликтологов-посредников: Учебн.пособие.-СПб.,2007.-53 с.

<sup>29</sup> Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. Пособие для конфликтологов-посредников: Учебн.пособие.-СПб.,2007.-53 с.

результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны и достижения соглашения об относительно наилучших способах удовлетворения их интересов.

В словаре социальной работы<sup>30</sup>, понятие разрешение конфликта понимается как элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.

Г.В. Севастьянов<sup>31</sup> описывает различия в понимании понятий «разрешение спора» и «урегулирования конфликта» с точки зрения юриспруденции. Разрешение спора представляет собой применение правовых норм и вынесение обязательного для сторон решения, основанного на законодательстве и других возможных источников права. Автор определяет урегулирование конфликта как достижение компромисса путем ведения конструктивного переговорного процесса самими сторонами либо при содействии независимого специалиста (переговорщика, медиатора и др.). В результате урегулирования конфликта стороны вырабатывают соглашение об урегулировании конфликта, которое по своей природе является в большинстве случаев новым гражданско-правовым договором.

Тем не менее, Севастьянов подчеркивает, что в конфликтологии и юриспруденции данным понятиям придается разное смысловое значение. Особенность заключается в том, что «разрешение конфликта» в конфликтологическом подходе схоже с юридическим понятием «урегулированию конфликта», а конфликтологическое понятие «урегулирование конфликта» схоже с юридическим понятием «разрешение спора». То объясняется

---

<sup>30</sup> The Social Work Dictionary, 1991, p. 47

<sup>31</sup> Хрестоматия альтернативного разрешения споров: Учебно-методические материалы и практические рекомендации/Сост. Г.В. Севастьянов. – СПб.: АНО «Редакция журнала «Третейский суд», 2009. – 528с. – (Библиотека журнала «Третейский суд». Вып. 3 «Хрестоматия альтернативного разрешения споров»).

Разрешение конфликта можно определить и ещё проще – как «достижение <sup>32</sup>соглашения по спорному вопросу между участниками».

В 1964 году известный конфликтолог Й.Галтунг пишет: «Разрешить конфликт<sup>33</sup> – значит: 1)решить, кто является победителем и кто побеждённым, каким будет будущее распределение ценностей; 2)осуществить это распределение ценностей; 3)прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершён.

Дж. Рубин<sup>34</sup> предлагает различать понятия «разрешение конфликта» и «соглашение». По его мнению, разрешение конфликта предполагает — в качестве исхода конфликта — изменение установок, эффективно приводящее к окончанию конфликта. Соглашение, достигаемое в конфликте, представляет собой результат, при котором открытый конфликт приходит к концу, даже если оно и не апеллирует к проблемам, лежащим в его основе. Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

С. Фишер и Д. Абди<sup>35</sup> рассматривают различные подходы к работе с конфликтом, которые представляют собой единую цепь, где каждое звено включает предыдущее. Они выделяют следующие формы:

1. Предупреждение конфликта;

Данный подход целенаправлен на предотвращение начала насильственного конфликта.

2. Улаживание конфликта;

---

<sup>32</sup> Дмитриев и др., 1991, с. 169

<sup>33</sup> Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2001. – 464 с., с.337

<sup>34</sup> Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сун. Социальный конфликт: эскалации, тупик, разрешение. - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. - 352 с

<sup>35</sup> Фишер С., Абди Д., Лудин Дж., Смит Р., Уиллиамс С., Уиллиамс Су. Работа с конфликтом: навыки и стратегии действия. : Зед Букс, Конфликтологический Центр, 2001

Цель – прекратить насильственные действия через достижение мирного соглашения.

3. Урегулирование конфликта;

Данная форма ставит целью ограничить насилие и избежать его в будущем с помощью позитивных изменений в поведении сторон.

4. Разрешение конфликта;

Данный подход обращается к причинам конфликта и стремится построить новые прочные отношения между конфликтующими сторонами.

5. Трансформация конфликта.

Обращается к более широким социальным и политическим источникам конфликта и стремится трансформировать негативную энергию войны в позитивные социальные и политические изменения.

Говоря о разрешении конфликта, А.Д. Карпенко и Т.М. Гамзатов<sup>36</sup> выделяют несколько признаков, позволяющих определить разрешение конфликта.

Конфликт является действительно разрешенным, если:

1. Проблема исчезает с политической повестки дня;
2. Решение принимается всеми участниками;
3. Нет необходимости в поддержании решения третьей стороны;
4. Соглашение воспринимается всеми участниками как честное и справедливое.
5. Решение не является компромиссным (т.е. стороны не довольствовались лишь частью своих возможностей);
6. Соглашение устанавливает новые отношения между участниками;
7. Участники добровольно принимают соглашение без давления извне.

Очень часто, описывая способы разрешения конфликта, говорят о стратегиях поведения в нем. Об этом достаточно подробно писали Кеннет У. Томас и Ральф Х. Килман. Ими было выделено 5 стратегий поведения в конфликте, а именно: приспособление, избегание, соперничество,

---

<sup>36</sup> Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. В курсе обучения конфликтологов-посредников. Пособие для конфликтологов-посредников: Учебн. пособие.-СПб., 2007.-53 с.

сотрудничество и компромисс. Основу классификации составили два параметра:

1. Степень реализации собственных интересов;
2. Степень реализации интересов другой стороны.

Схематично эта классификация может быть представлена следующим образом.



Схема 1. Стратегии поведения в конфликте

1. Стратегия соперничества характеризуется высокой степенью реализации собственных интересов и низкой степенью реализации интересов другого. Данная стратегия выгодна для стороны, когда она обладает высоким статусом и ресурсами, ощущает себя правой и ей важна цель.
2. Стратегия сотрудничества характеризуется высокой степенью реализации собственных интересов, а также высокой степенью реализации интересов другого. Эта стратегия выгодна стороне, когда для нее важно сохранение долгосрочных отношений, когда выигрыш вместе с другой стороной больше, чем в одиночку, а также, когда цель высока и проблема сложная.
3. Стратегия приспособления характеризуется высокой степенью реализации интересов другого и низкой степенью реализации собственных интересов. Данная стратегия выгодна, когда отношения дороже выигрыша, низкий статус, цель не так важна, нехватка ресурсов или как элемент манипуляции.
4. Стратегия избегания характеризуется низкой степенью реализации собственных интересов, а также низкой степенью реализации интересов другого. Стратегия выгодна, когда нет ресурсов на конфликт, нет точной ясности в цели, проблема не значима, участие в конфликте дороже, чем победа.
5. Стратегия компромисса характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Данная стратегия выгодна, когда имеет место быть дефицит времени, важны отношения с оппонентом, уступка не является потерей.

Выводы:

1. Разрешение конфликта можно определить как достижение соглашения по спорному вопросу между участниками.

2. Способ разрешения – это метод, позволяющий завершить конфликт и достичь соглашения по спорному вопросу, как в полной, так и в неполной мере.
3. Переговорный процесс является одним из способов разрешения конфликтной ситуации.
4. Медиация, как особый вид переговоров, также является одним из способов разрешения конфликтной ситуации.

## **ГЛАВА 2 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ПЕРГОВОРОВ В СФЕРЕ БИЗНЕСА**

### **2.1. Возможности и ограничения переговорного процесса.**

Переговорный процесс нельзя охарактеризовать однозначно. Существуют факторы, влияющие на сам конфликт и на ход переговоров по поводу этого конфликта, которые могут повлиять как конструктивно, а именно – разрешение конфликтной ситуации, так и деструктивно – «остановка на месте» или же ухудшение взаимодействия сторон. Вследствие этого, необходимо определить какие возможности и ограничения включает в себя переговорный процесс.

Переговоры всегда подразумевают взаимозависимость сторон, и чем она выше, тем важнее сторонам прийти к соглашению. Фактор взаимозависимости участников переговорного процесса направлен на проявление усилий сторон в поиске взаимовыгодного решения.

Фактор отношений в организации напрямую связан с переговорным процессом в ней. У.Мастенбрук<sup>37</sup> рассматривает организацию, как взаимосвязь организационных отношений. Он выделяет четыре типа отношений: инструментальные отношения, социо-эмоциональные отношения, переговорные отношения, отношения власти. Переговорные

---

<sup>37</sup> Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

отношения, естественно, предполагают переговорный процесс, но и остальные три типа отношений содержат компонент переговоров и входят в зону договоренностей.

В переговорах стороны находятся в непосредственном взаимодействии и имеют возможность контролировать различные его аспекты, в том числе самостоятельно регламентировать временные рамки переговоров, выдвигать темы для обсуждения, влиять на ход переговорного процесса и на его результат, определять условия соглашения. Переговоры, в отличие от других способов урегулирования и разрешения конфликтов, имеют достаточно высокую степень самостоятельности участников в принятии решения.

Также благодаря фактору взаимодействия, стороны могут выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы всех участников переговоров. Принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон. Вероятность невыполнения такого соглашения сводится к минимуму. Исходя из этого, можно сделать вывод о высокой результативности переговорного процесса.

Репутационный фактор. Переговорный процесс позволяет сторонам не выносить «сор из избы», тем самым сохранить свою репутацию. Ведь данные об открытых судебных процессах находятся в свободном доступе и вследствие этого подробности конфликтной ситуации могут прийтись огласке в деловых кругах и в прессе.

Достаточно важен временной фактор в разрешении конфликта. Переговоры в данном аспекте имеют целый ряд преимуществ. Во-первых, в отличие от судебного способа разрешения конфликтов, переговоры можно начать достаточно оперативно, при условии, если обе стороны готовы вести конструктивный диалог. Во-вторых, длительность переговорного процесса гораздо меньше, по сравнению с длительностью судебного процесса. Судебные тяжбы могут длиться годами.

Экономический фактор позволяет участникам переговорного процесса сэкономить денежные средства. Судебное разбирательство увеличивает расходы сторон за счет оплаты государственных пошлин, оплаты деятельности адвоката.

Д. Ричбелл<sup>38</sup>, помимо судебных издержек, оплаты услуг адвокатов и экспертов, расходов в случае апелляции считает необходимым учесть и другие потери, которые почти так же легко пересчитать в денежном эквиваленте. Среди них затраты личного рабочего времени и времени сотрудников на подготовку к суду, утрата возможности полноценного ведения бизнеса из-за потери концентрации и внимания к работе, а также по техническим и другим причинам, связанным с существующим спором (например, арест имущества). Здесь же обесценивание активов в результате судебного решения, потери процентной прибыли из-за задержки платежей, транспортные и другие операционные расходы.

Репутационные потери, ограничение свободы действий и контроля над ситуацией, встречные иски и обвинения после суда также нетрудно соотнести с экономическими категориями. Переживание стресса и неопределенности самими бизнесменами, их семьями, коллегами, невозможность жить нормальной жизнью в течение судебного процесса, потеря уважения со стороны родственников, если им придет повестка в суд, разрушение отношений с оппонентом и другими партнерами, возможность мести, потери здоровья, рост травматизма, падение производительности, рост текучести, снижение мотивации персонала.

Д. Дэна предлагает непосредственную систему расчета стоимости конфликта внести в подсчет расходов стоимость потерь времени на конфликт, снижения качества принимаемых в стрессе решений, снижения мотивации работников, ухода квалифицированных кадров, стоимость реструктурирования, прямого и скрытого саботажа, стоимость здоровья, роста травматизма и др.

---

<sup>38</sup> Ричбелл Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. М.: МЦУПК, 2011.

Фактор конфиденциальности. В отличие от открытого судебного процесса конфликт рассматривается непосредственно участниками переговоров. В случае, если детали соглашения или даже сам факт переговоров стороны желают оставить в тайне, они могут включить в повестку переговоров вопрос о конфиденциальности и договориться об этом.

Несмотря на свои возможности, переговоры как способ разрешения конфликтов не является универсальным методом. Существуют различные ограничения переговорного процесса.

Не на всех этапах конфликта переговоры будут уместны и эффективны.

На этапе предконфликта, который сопровождается напряжением, ухудшением отношений, противоречиями, избеганием, достаточно сложно принять решение том, что пора начинать переговоры с конфликтующей стороной. Ведь участники на данном этапе считают, что конфликта нет.

На этапе инцидента, который сопровождается действиями, стычками и эмоциональными взрывами переговорный процесс имеет место быть, так как инцидент уже произошел, и, по мнению сторон, конфликт уже появился. На данной стадии еще не происходит искажение информации. Конструктивное взаимодействие по поиску решения предоставляется возможным для сторон. Переговоры позволяют снизить остроту конфликта благодаря открытому обмену мнениями, правильной оценке ситуации сторонами.

На этапе конфликта происходит обмен действиями, рост эмоционального напряжения и искажение информации. Переговоры на данном этапе возможны, но весьма ограничены. Более успешным способом разрешения, на мой взгляд, будет применение переговоров с участием посредника. Медиатор в данном случае поможет провентилировать эмоции, прояснить ситуацию и увидеть ее со стороны благодаря качественной обратной связи.

Этап эскалации можно назвать «войной», происходит максимальной искажение информации, обезличивание оппонента, приходит установка «победа любой ценой». К сожалению, на данном этапе переговоры

невозможны. Взаимодействие на данном этапе не несет конструктивный характер. Это можно объяснить тем, что, когда стороны находятся в состоянии «военных действий», не происходит взаимного информирования, адекватной коммуникации, адекватного использования власти, что необходимо для переговорного процесса.

Кульминация является неким силовым тупиком. Здесь возможно как переговоры, так и медиация. Так как конфликтующим сторонам становится ясно, что продолжать «войну» не имеет смысла.

Переговорный процесс, как и любой другой, имеет свои особенности. Одна из которых заключается в его эффективности, а именно в то, что переговоры эффективны только тогда, когда обе стороны готовы к конструктивному взаимодействию и выработке взаимовыгодного для обеих сторон решения. Если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик.

Преждевременность переговоров может привести к неудачному соглашению. Необходимо дать подготовиться как себе, так и своему оппоненту.

Один из самых важных этапов переговорного процесса – подготовка к переговорам. Если стороны не уделили должного внимания этой составляющей, вероятнее всего, переговоры пройдут неудачно. Например, если продумать только минимальные и максимальные предложения, увеличивается вероятность того, что переговоры превратятся в жесткое соревнование в силе воли, при котором каждая сторона чувствует потребность «держать порох сухим», настаивая на том, что верна ее позиция. Подобная борьба за доминирование вредит взаимоотношениям.

Стороны должны быть готовы к появлению новой информации и вследствие этого новых проблем. Чтобы снизить вероятность подобных неожиданностей, нужно вести тщательную подготовку к переговорам.

Недостаток знаний и переговорных навыков у сторон может повлиять на ход переговоров в худшую сторону. Ярким примером является

недостаточная подготовка к переговорам, от которой зависит их успешность. Также наличие переговорных навыков может способствовать урегулированию разногласий на ранней стадии.

Культурные особенности могут влиять на ход переговоров. Настрой на соперничество, а не на сотрудничество присущ многим участникам бизнес процессов. Как правило, переговоры с таким участником сопровождаются скрытностью, нежеланием открывать свою информацию и нежеланием договариваться в принципе.

Одна из сторон может использовать переговоры для того, чтобы узнать конфиденциальную информацию о другой стороне и использовать ее в своих целях. Также существует вероятность участия в переговорах с целью манипуляции, например, потянуть время для того, чтобы переписать активы или перевести денежные средства на другие счета и другое. Необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса.

Недостаточность полномочий оппонента приводит к затягиванию процесса. Переговоры необходимо вести с тем, кто может принимать решение. Нет никакого смысла вести переговоры с секретарем по вопросу несвоевременной поставки товара, так как данный сотрудник не обладает полномочиями для решения подобных вопросов.

Опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений. Достигнутое соглашение должно быть максимально четким, ясным и понятным для обеих сторон. В нем должны заключаться точные сроки, адреса, суммы и санкции. В противном случае соглашение работать не будет, так как нет ясности, о чем договорились конфликтующие стороны.

Переговоры не работают в случае, когда судебные тяжбы важнее, решения. Сторону могут не смущать судебные издержки и длительность судебного процесса, для нее важно получить постановление суда по каким

бы то ни было причинам. Как правило, это происходит, когда сторона уверена в своей правоте, и в том, что она выиграет суд.

Неотработанные эмоции зачастую мешают вести переговоры конструктивно. В ситуации сильных эмоций лучше обратиться к процедуре медиации, так как нейтральный посредник сможет провентилировать эмоции и поможет перейти на конструктивный уровень взаимодействия.

Когда истинные интересы не удовлетворены, переговоры можно считать пустой тратой времени, ибо принятое в ходе переговоров решение должно соответствовать интересам сторон. В подобных ситуациях, следует перейти к переговорам с участием посредника, который будет следить за процессом переговоров так, чтобы интересы каждой из сторон были удовлетворены.

Неплатежеспособность одной из сторон может вызвать желание прекратить переговоры из-за сложившегося впечатления, что интерес не будет удовлетворен. В случае переговоров с участием посредника возможно расширение ресурсов

Разная оценка рисков сторонами также может создать трудности в ходе переговоров. Как правило разная оценка возникает вследствие субъективности критериев оценки. Участие посредника может снять подобную трудность, так как его задачей является отслеживание хода переговоров по объективным критериям.

Большинство приведенных трудностей, которые могут сопровождать переговорный процесс, возникают из-за некомпетентности участников относительно знаний и навыков о переговорах.

Р.Фишер и У.Юри<sup>39</sup> предлагают совокупность принципов, следование которым приводит к успеху на переговорах. К ним относятся:

1. Необходимость проведения разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами.

---

<sup>39</sup> Фишер Р., Юри В. Путь к согласию, или Переговоры без поражения – Москва : Наука , 1990. – 158 с.

Данный принцип подразумевает разделение личности и вопроса. От всей сложности обсуждаемой темы, оппонент не становится врагом.

2. Главное сосредоточение на интересах, а не на позициях;  
Сосредоточение на позициях приводит к позиционному торгу, сосредоточение на интересах – к взаимовыгодному решению.

3. Изобретение взаимовыгодных вариантов;  
Создание взаимовыгодного варианта разрешения.

4. Использование объективных критериев.

Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Выводы:

1. Существует ряд факторов, влияющих на ход переговоров. Основопологающим фактором является фактор взаимодействия сторон. При отсутствии взаимодействия переговоры с ориентацией на сотрудничество невозможны.
2. Переговорный процесс демонстрирует ряд возможностей для участников конфликта, такие как взаимовыгодное решение, экономия времени и средств, сохранение репутации и другие.
3. Большинство трудностей, возникающих в ходе переговорного процесса, связано с некомпетентностью участников конфликта относительно знаний и навыков в переговорах.
4. Не на каждом этапе конфликта возможен переговорный процесс. На некоторых этапах конструктивным способ разрешения является медиация как особый вид переговоров с участием посредника.

## **2.2. Медиация как особый вид переговоров.**

За рубежом при решении бизнес конфликтов стороны активно прибегают к альтернативным методам урегулирования споров, в том числе процедуре медиации. Причина в том, что на Западе услуги правосудия довольно дороги, а сами судебные процессы длятся слишком долго.

Медиация в коммерческих спорах достаточно широко распространена во многих странах мира. Вслед за Соединенными Штатами многие европейские страны приняли законодательные акты, обеспечивающие защиту конфиденциальности медиации и регулирующие процедуру направления сторон к медиатору и предоставляющие им определенные финансовые привилегии. В Великобритании, например, стороны обязаны попробовать решить свой спор медиацией, для отказа от нее должны быть представлены достаточные для суда причины, в противном случае отказавшая от медиации сторона оплачивает судебные издержки, даже если выиграет спор. В странах Европейского Союза<sup>40</sup> принята и реализована Директива 2008 года, обязывающая их принять закон о медиации до 2010 года. Снижение судебных издержек или освобождение сторон коммерческого спора от судебной пошлины принято и во многих других странах, в том числе, например, в Белоруссии<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> European Mediation Training for Practitioners of Justice. A Guide to European Mediation. Antwerpen, 2012

<sup>41</sup> Коммерческая медиация: теория и практика. / под ред. С.К.Загайновой, В.О. Аболонина. М.: Инфотропик Медиа, 2012.

Институт посредничества как метод урегулирования споров имеет большое будущее в современном российском обществе, так как международная практика его применения в огромной степени способствует более широкому распространению этой примирительной процедуры.

Медиация как особый вид переговоров гораздо эффективнее, быстрее и дешевле, чем судебное разбирательство. Кроме того, суд директивно разрешает возникающие споры между сторонами, а альтернативные способы разрешения споров устраняют сам конфликт, способствуют сохранению хороших деловых отношений.

В современной России медиация<sup>42</sup> способна стать уникальным способом разрешения любых конфликтов, в том числе и бизнес-конфликтов.

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда в будущем стороны могут (или вынуждены) иметь тесные деловые или личные отношения. Это обстоятельство имеет определяющее значение для принятия решения о разрешении конфликта посредством медиации.

В отличие от судебного разбирательства, в процессе правильно и профессионально проведенной медиации стороны получают возможность выстроить свои будущие отношения и сделать это так, чтобы выгода от достигнутого ими соглашения стала обоюдной.

Особенно эффективным может стать применение медиации для разрешения корпоративных конфликтов, так называемая бизнес - медиация, поскольку конфликтующие стороны нередко являются участниками одного и того же акционерного общества. Медиация может привести к тому, чтобы связанные между собой правами и обязанностями акционеров, конфликтующие стороны прекратили войну, договорившись между собой о принципах мирного сосуществования.

В России статистика результатов медиативных процедур еще недостаточно репрезентативна, но в странах, где медиация имеет давнюю

---

<sup>42</sup> Аболонина В.О. «Допуск к медиации»: к вопросу о перспективах СРО медиаторов в России // Третейский суд. 2010. № 2. - С. 79-84.

историю, в 80% случаев медиативная процедура заканчивается подписанием такого соглашения.

Говоря о переговорах с участием посредника, следует отметить основные принципы, без которых данная процедура не возможна.

Основополагающие принципы медиации<sup>43</sup>:

1. принцип добровольности
2. принцип конфиденциальности
3. принцип равноправия сторон
4. принцип нейтральности

Процедура медиации является добровольной. Никто не может заставить стороны воспользоваться медиацией.

Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации. Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию личное дело каждого участника. Также данный принцип действует и на медиатора. Если посредник видит, что стороны по каким-либо причинам не готовы к конструктивному диалогу, то он может завершить процесс.

Если соглашением сторон предусмотрена обязательная процедура медиации - это не предполагает обязательства примириться. От стороны в данном случае требуется только добросовестно рассмотреть варианты примирения и воздержаться от судебного разбирательства данного спора в течение определенного срока.

Стороны свободны в определении условий медиативного соглашения. Стороны могут выдвигать любые предложения и отвергать предложения другой стороны. В медиативное соглашение могут быть включены только те условия, которые стали результатом взаимного согласия сторон.

Со своей стороны медиатор гарантирует конфиденциальность процесса. Посредник не должен разглашать конфиденциальную информацию сторон, ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует закон.

---

<sup>43</sup> Авимская О.В. Принципы медиации (посредничества) // Третейский суд.-2009: №5. С. 47- 155.

Стороны могут обсудить вопрос конфиденциальности<sup>44</sup> в отношении друг друга и выработать договоренности.

Если медиатор проводит индивидуальные встречи со сторонами, содержание таких встреч, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно.

Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

Содержание медиативного соглашения может быть раскрыто только в случаях, установленных сторонами или законом, в частности, для целей его исполнения.

Стороны равноправны.<sup>45</sup> Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения.

Самсонова Н. В.<sup>46</sup> считает, что медиатор не вправе ставить своими действиями какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

Медиатор является нейтральным посредником в разрешении конфликта. Он должен проводить медиацию только в тех случаях, в которых он может оставаться беспристрастным. Если медиатор не способен проводить процесс, будучи нейтральным, он обязан прекратить медиацию.

Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в

---

<sup>44</sup> Авимская О.В. Принципы медиации (посредничества) // Третейский суд.-2009: №5. С. 47- 155.

<sup>45</sup> Авимская О.В. Принципы медиации (посредничества) // Третейский суд.-2009: №5. С. 47- 155.

<sup>46</sup> Самсонова Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования: Монография. - Калининград: Изд-во КГУ, 2002. - 308 с.

нейтральности медиатора. Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

Принцип нейтральности является одним из важнейших принципов процедуры. В отличие от медиации переговорный процесс не предполагает нейтральность сторон по отношению друг к другу. Это попросту невозможно из-за уже сложившихся отношений между конфликтующими сторонами. Зачастую именно этот факт может усложнять переговорный процесс без участия посредника.

Медиация, в отличие от переговоров имеет следующие стадии:

1. Вступительное слово медиатора.

Основной целью данной стадии является подготовка сторон к переговорам. На данном этапе объясняется, что такое медиация, какие существуют принципы медиации, говорится о правилах поведения в процедуре, решаются организационные вопросы, подписывается соглашение о проведении процедуры.

2. Презентация сторон.

Цель стадии заключается в предоставлении возможности сторонам рассказать о случившемся, о том, как они видят конфликт.

3. Дискуссия по выработке вопросов для переговоров.

Цель стадии – формулировка вопросов для переговоров. Данный этап сопровождается возможностью выразить свои эмоции, управлением процессом, получение дополнительной информации, уточнение позиций сторон.

4. Кокус (индивидуальная беседа).

Целью данной стадии является подготовка стороны к дальнейшим конструктивным переговорам. На этом этапе происходит отработка эмоций, выявление истинных интересов, выяснение конфиденциальной информации, преобразование позиций, исходя из интересов, формулировка вопросов для обсуждения, подготовка возможных предложений, проверка на

реалистичность, работа с дисбалансом сил, определение конфиденциальной и открытой информации, подготовка к работе на общей сессии.

#### 5. Дискуссия по выработке предложений.

Основной целью является выработка вариантов предложений для разрешения спора. На данном этапе согласовываются темы для обсуждения, определяется порядок обсуждения, проверка выдвигаемых предложений на реалистичность, проверка на соответствие выдвигаемых предложений интересам сторон.

#### 6. Подготовка проекта соглашения.

Цель стадии – составление работающего соглашения. Происходит проверка на соответствие интересам сторон, составление соглашения в письменной либо устной форме, проверка соглашения на реалистичность, обсуждение санкций в случае невыполнения соглашения.

#### 7. Выход из медиации.

Цель – создание понимания у сторон, что они будут делать в будущем, когда уйдут с медиации. На этом этапе происходит завершение процесса, проверка удовлетворенности сторон результатом, согласование дальнейших действий.

Наличие посредника между конфликтующими сторонами является главным отличием от переговорного процесса. Задачей посредника является организация переговоров таким образом, чтобы стороны достигли взаимовыгодного решения.

Главным отличием медиации от переговорного процесса является наличие третьей стороны (медиатора). Выделяют следующие функции<sup>47</sup> медиатора:

##### 1. Беспристрастный организатор

Посредник обеспечивает последовательно и конструктивное ведение переговоров. До начала переговоров медиатор организует пространство, подготавливают необходимые принадлежности для ведения записей. Также

---

<sup>47</sup> Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов., СПбГУ, 2008, 163с.

посредник устанавливает правила поведения на переговорах, следит за временем, если необходимо, делает перерывы.

## 2. Активный слушатель

Выслушивает стороны, разделяет информацию на факты, интерпретации и оценки, дает обратную связь по услышанному.

## 3. Анализирующий конфликт

Помогает сторонам разобраться в ситуации и исследовать возможные варианты ее разрешения.

## 4. Проверяющий реалистичность

Посредник проверяет возможность реализации предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.

## 5. Адвокат «дьявола»

С помощью вопросов посредник позволяет стороне посмотреть на ситуацию в невыгодном для нее исходе, к которому она движется.

## 6. Генератор идей

В случае, если стороны зашли в тупик при поиске решения, медиатор стимулирует их к поиску других решений.

## 7. Расширитель ресурсов

Снабжает фактической информацией или помогает ее найти.

## 8. Обучающий ведению переговоров

Медиатор обучает стороны вести конструктивное взаимодействие, основанное на сотрудничестве.

## 9. Помогающий в составлении соглашения

Следит за корректностью составления и полнотой содержания соглашения.

## 10. Хранитель психологического климата

Поддержание конструктивного взаимодействия.

Наличие функций медиатора обосновывают эффективность переговоров с участием посредника. Зачастую стороны не в состоянии попросту выслушать друг друга, посмотреть на ситуацию с другой стороны,

адекватно оценить реалистичность выдвигаемых ими предложений, корректно и подробно составить соглашение.

В настоящее время России применение медиации регламентируется Федеральным законом № 193-ФЗ<sup>48</sup> «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», вступившим в силу с 1 января 2011 года.

Согласно статьям 15 и 16 данного Федерального закона существует ряд требований к медиатору. Посредник может осуществлять свою деятельность, как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе. Осуществлять деятельность медиатора на непрофессиональной основе могут лица, достигшие возраста восемнадцати лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости. Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее образование и получившие дополнительное профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации.

Исходя из этого, посредником на непрофессиональной основе может стать абсолютно любой человек, достигшей совершеннолетия, не имеющей судимости и являющийся дееспособным. Однако не стоит забывать о принципах процедуры медиации, а именно о принципе нейтральности. Например, в разрешении внутриорганизационного конфликта рядовой сотрудник, взявший на себя роль медиатора, не будет нейтральным ко всем участникам процесса. Так же отсутствие узкоспециализированных знаний о переговорах снизит эффективность этих переговоров.

Участие посредника в переговорном процессе целесообразно в следующих случаях:

---

<sup>48</sup> Федеральный закон от 27.07. 2010 г № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»// Российская газета: 30.07.2010.№5247

1. Конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
2. Непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие посредника может способствовать изменению этой ситуации;
3. Эмоции участников конфликта мешают им мыслить и действовать конструктивно;
4. Для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
5. Участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
6. Конфликтующим сторонам важно сохранить репутацию, то есть сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;
7. Для участников переговоров является важным вопрос конфиденциальности.

Самым главным результатом применения медиации в бизнес среде является положительный экономический эффект в форме снижения затрат для граждан-предпринимателей и субъектов малого и среднего бизнеса благодаря более быстрому разрешению спора и сохранению позитивных отношений между спорящими сторонами.

Предполагается, что стимулом к медиации должно быть желание сохранить партнерские отношения в бизнесе и деловую репутацию. Ведь при нынешней открытости судов и доступности информации о судебных делах для широкой общественности вопрос сохранения деловой репутации становится все более насущным. Но жизнь показывает, что конфликты, приводящие людей в суд, настолько глубинные, что могут быть даже не связаны с предметом спора.

Можно выделить следующие преимущества медиации для бизнеса:

1. Медиатор имеет более полное видение.
2. Безопасность и контроль процесса и результата сторонами.
3. Отсутствие непредсказуемости судебного решения.
4. Конфиденциальность.
5. Экономия времени и денег.
6. Расширение видения проблемы и ресурсов.
7. Коммерческие реальные переговоры вместо абстракции.
8. Включение важных неюридических и нематериальных условий.
9. Неформальность процедуры, реальная возможность высказаться.
10. Сохранения отношений и деловой репутации.
11. Окончателность решения.

Выводы:

1. Главным отличием переговорного процесса от медиации является наличие посредника в последнем.
2. Принципы медиации определяют ряд преимуществ перед переговорным процессом.
3. Эффективность взаимодействия участников конфликта на переговорах с участием посредника напрямую зависит от функций, выполняемых посредником.
4. Медиация как особый вид переговоров в ряде случаев эффективнее, чем переговорный процесс.

### **2.3. Эмпирическое исследование переговоров в бизнес-конфликтах.**

Для того чтобы определить степень использования переговоров как способа разрешения бизнес-конфликтов, было проведено ряд структурированных экспертных интервью с людьми, которые непосредственно связаны и/или взаимодействуют со сферой бизнеса. Данный метод является обоснованным, так как структурированное интервью позволяет получить широкий спектр информации в процессе диалога с испытуемым на основании заранее разработанного плана. Опросный лист состоял из 6 вопросов, он представлен в Приложении. Очное интервью занимало около получаса и опиралось на вопросы, направленные на исследование особенностей переговоров в бизнесе. Исследование проходило с декабря 2016 по апрель 2017.

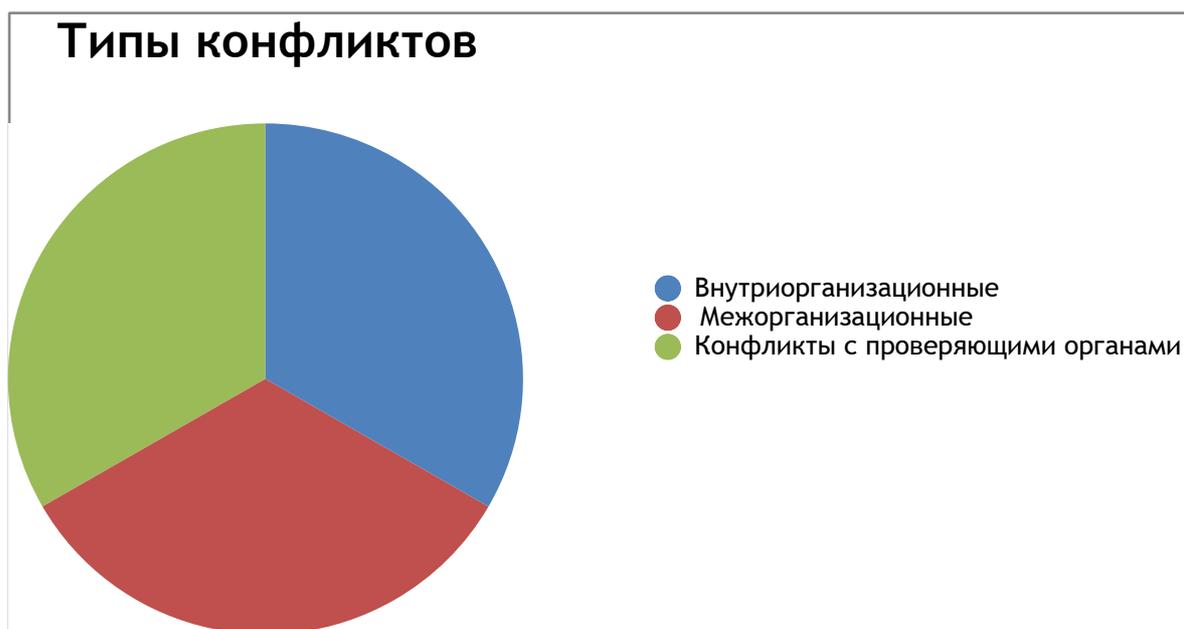
Среди испытуемых были представители предпринимателей разных уровней управления, а также бизнес-консультанты, юристы, практикующие в сфере бизнеса и медиаторы. Общее количество экспертов составило 30 человек.

В качестве гипотезы исследования, мы предполагаем, что потребность использования переговоров как способа разрешения бизнес-конфликтов выше, чем реальный уровень использования. Степень использования переговоров зависит от уровня компетенции в нем.

В результате исследования и обсуждения были выделены следующие наиболее распространённые типы конфликтов у данных респондентов:

1. Внутриорганизационные конфликты:  
по сфере:
  - а) Трудовые конфликты;
  - б) Производственные конфликты;По субъектам:
  - а) Между сотрудниками по горизонтали;
  - б) Между руководителями и подчиненными;
  - в) Между руководителями.
2. Межорганизационные конфликты;
3. Конфликты с проверяющими органами (представителями прокуратуры, налоговой инспекции, пожарной инспекции, Роспотребнадзора, трудовой инспекции, Роскомнадзора)

Рисунок 1. Типы конфликтов



В ходе исследования удалось выделить ряд причин конфликтов в сфере бизнеса. Полученные результаты удачно вписываются в классификацию по типу отношений, описанную У. Мастенбруком и представленной во втором параграфе второй главы.

Таблица 1. Причины конфликтов по фактору отношений в организации.

Инструментальные отношения	Отношения власти	Договорные (переговорные) отношения	Социально – эмоциональные отношения
<p>Взаимозависимость обязанностей, дублирование функций, пропуск функций, распределение функция, распределение ресурсов, информационные причины, нововведения.</p>	<p>Борьба за власть, личные особенности руководителя, проявление власти со стороны проверяющих органов.</p>	<p>Отсутствие четкой и согласованной стратегии создания и развития компании, неоднородная структура начальных вложений в бизнес, отсутствие четкой системы оплаты труда и распределения прибыли у владельцев бизнеса, отсутствие заранее проработанных сценариев выхода из бизнеса, отсутствие договора, его стандартизация без учета особенностей</p>	<p>Гендерный аспект, личные особенности сотрудников, личные отношения сотрудников, высокий уровень агрессивных установок сотрудников, ситуативные факторы, личные особенности руководителя.</p>

Исследование показало ряд причин конфликта, основанных на инструментальных отношениях:

1. Взаимозависимость обязанностей.

Поскольку любая организация является системой, а отделы – элементами системы, при неадекватной работе элемента может сбиться работа других элементов, что влечет за собой конфликт.

## 2. Дублирование функций.

Дублирование функций сотрудниками, а в некоторых случаях целыми отделами. Огромное количество работы с бумагами, из-за которой встает сам производственный или трудовой процесс. В следствие возникают конфликты по поводу несвоевременных сроков выполнения задачи.

## 3. Пропуск функций.

Некоторые обязанности ни за кем не закреплены официально и вследствие этого пропускаются вовсе. Что создает конфликт на почве невыполненной задачи.

## 4. Распределение функций.

Отсутствие четкого регламента распределения функций.

Вследствие функции переключаются с сотрудника на сотрудника или с отдела на отдел. Возникают конфликты по типу «почему я?», «почему постоянно на нас/на меня скидывают весь «мусор»?»

## 5. Распределение ресурсов.

Относится как распределение ресурсов, необходимых для качественной работы, так и заработная плата и премии самих сотрудников.

## 6. Информационные причины.

Отсутствие четкого регламента поступления новой информации. Существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди сотрудников организации.

## 7. Нововведения.

В организациях нововведения, как правило, встречаются весьма конфликтно. Смена руководства, новые правила, новые формы отчетных документов и другие аспекты подвергаются сопротивлению коллектива, впоследствии чего возникают конфликтные ситуации.

В ходе исследования к причинам конфликта, основанных на отношениях были отнесены:

### 1. Борьба за власть.

Она может быть как явная, так и скрытая и порождает конфликты не только на уровне руководителей, но и на уровне подчиненных.

## 2. Личностные особенности руководителя.

Невнимание к мнению нижестоящих, жесткая вертикаль власти, недостаточность информации сверху и обратной связи. Грубости руководителей, как проявление власти, в отношениях «сверху вниз», неуважительное отношении к работникам всех уровней, отчитывание нижестоящих руководителей в присутствии их подчинённых в унижительной форме.

## 3. Проявление власти со стороны проверяющих органов.

В некоторых случаях подобное проявление носит ультимативный характер и подразумевает за собой нарушение закона.

Исследование показало наличие причин конфликта, основанных на договорных отношениях:

### 1. Отсутствие четкой и согласованной стратегии создания и развития компании

Отсутствие четкой и согласованной стратегии развития компании не редко становится причиной конфликтов между собственниками, что зачастую приводит к ухудшению ее финансово-экономического состояния, а в некоторых случаях и к развалу компании.

### 2. Неоднородная структура начальных вложений в бизнес ("разношерстный" уставный капитал)

Создание любого бизнеса требует начальных вложений. В уставный капитал помимо денег могут быть внесены и другие активы, причем как материальные, так и нематериальные. В том случае, когда бизнес-партнеры вносят в уставный капитал "разношерстные" активы вероятность возникновения в будущем конфликтов очень высока.

### 3. Отсутствие четкой системы оплаты труда и распределения прибыли у владельцев бизнеса

Возникновение трудностей, связанных с отсутствием договоренностей по системе оплаты труда и распределению прибыли. Очень часто при создании нового бизнеса собственники на самом деле выступают в двух ролях: владельцы и сотрудники компании. При этом они договариваются только о распределении прибыли в соответствии с начальными вложениями каждого, но никак не прорабатывают вопрос оплаты труда каждого из них. Проблема здесь может возникнуть из-за того, что кому-то из них может показаться, что он (или они) работают и вносят гораздо больший вклад в развитие компании, чем другие, а значит он (или они) должен больше получать.

#### 4. Отсутствие заранее проработанных сценариев выхода из бизнеса.

Отсутствие договоренностей между партнерами о том, как они будут выходить из бизнеса, если кто-то захочет это сделать. Нормальной практикой является договоренность о том, что преимущественное право выкупа доли совладельца компании имеют его бизнес-партнеры.

Конечно же, даже такая договоренность не гарантирует полного отсутствия конфликтов, поскольку оценка бизнеса, мягко говоря, не однозначный процесс. Тот, кто захочет выйти из бизнеса, будет заинтересован в более высокой оценке, а его бизнес-партнеры наоборот в более низкой.

#### 5. Отсутствие договора, его стандартизация без учета особенностей организаций.

Отсутствие договора и его стандартизация в дальнейшем приводит к конфликтам. Определённые в ходе беседы сроки и стоимость без фиксации на бумаге на деле имеют свойство увеличиваться или уменьшаться, а иногда и вовсе забываться, что неизбежно приводит к конфликту.

Исследование выявило ряд причин конфликтов, основанных на социально-эмоциональных отношениях:

##### 1. Гендерный аспект.

Сложности во взаимоотношениях в женском коллективе, а также между мужчинами и женщинами.

##### 2. Личностные особенности сотрудников.

Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, возрасте, стаже могут стать причиной ухудшения взаимопонимания и сотрудничества, вследствие чего возникает конфликт.

### 3. Личные отношения сотрудников.

Как дружеские отношения, так и любовные, которые зачастую мешают ходу рабочего процесса и в любой момент могут прекратиться, вследствие чего возникнет конфликт в рабочем поле.

### 4. Высокий уровень агрессивных установок сотрудников.

Способствует становление напряжения в рабочем коллективе и возникновению конфликтов.

### 5. Ситуативные факторы.

Перенос бытовых проблем на работу наряду с переносом рабочих проблем домой.

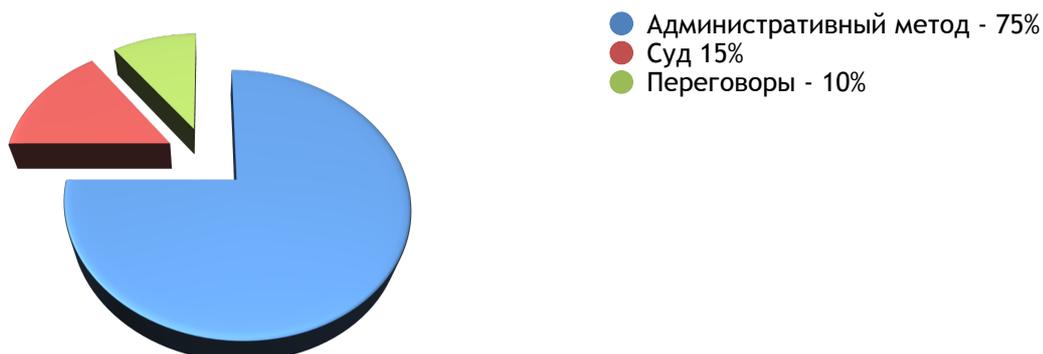
### 6. Личностные особенности руководителя.

Нестабильность настроения руководителей, влияющая на качество и характер принимаемых ими решений.

Учитывая все многообразие конфликтов в сфере бизнеса и их причины, в ходе исследования были выделены следующие способы их разрешения на практике.

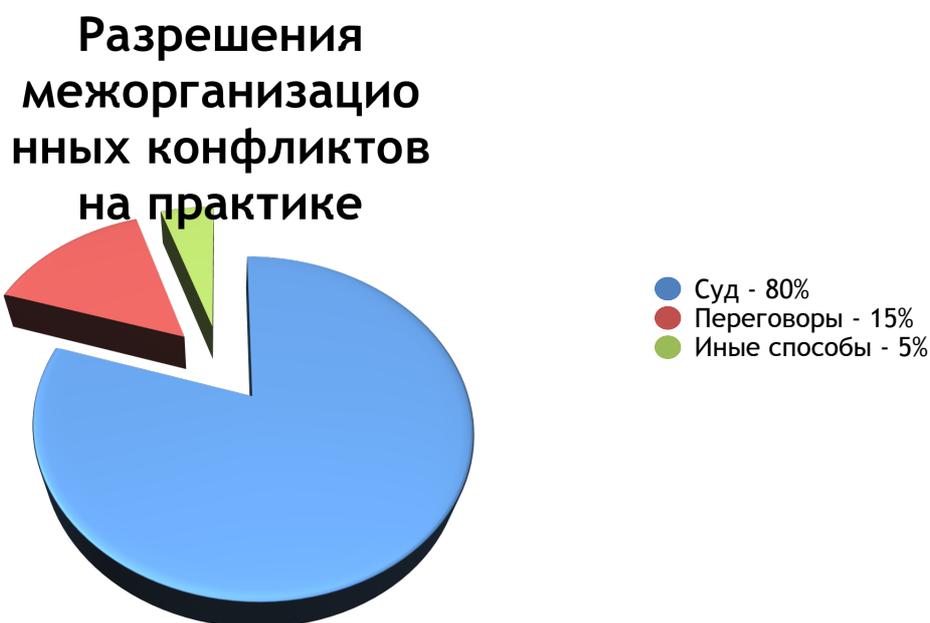
Рисунок 2. Способы разрешения внутриорганизационных конфликтов.

## Разрешения внутриоргани зационных конфликтов на практике



Как видно из диаграммы, в 75% случаях конфликты разрешаются административными способами, такими как выговоры, штрафы, увольнение. Однако отмечается факт того, что даже при административном способе разрешение конфликта на первом этапе происходят переговоры (10%) с участниками конфликта. В некоторых случаях, например при горизонтальном типе конфликта, собираются конфликтующие сотрудники и их начальник, который отчасти выступает в роли медиатора, но при этом имеет возможность вынесения решения, что противоречит базовым принципам медиации. Многие сотрудники, по их мнению, сталкиваются с несправедливостью при таком способе разрешения. В некоторых случаях внутрефирменные регулятивы противоречат законодательству Российской Федерации. Как правило, работники не обращаются, но и такой факт имеет место быть в 15% случаев.

Рисунок 3. Способы разрешения межорганизационных конфликтов.



Как видно из диаграммы, большинство экспертов, говоря о разрешении межорганизационных конфликтов, используют или наблюдают использование судебного способа разрешения (80%). При этом перед началом судебного процесса, иногда, отмечается наличие переговоров (15%) по интересующему вопросу. Но по каким бы то ни было причинам, стороны

прибегают к суду, несмотря на то, что не считают такой способ оперативным и эффективным. Эксперты отмечают плюсом судебного процесса - обязательность решения, но с другой стороны минусом является необязательность его исполнения. Например, о долговых выплатах, то обязательность судебного решение никак не может повлиять на появление у проигравшей стороны денежных средств, если таковых она не имеет.

Также продолжает существовать криминальный способ разрешения конфликтов(5%) между организациями независимо от отсутствия договорных отношений, который, по мнению экспертов, эти случае стали гораздо реже чем 20 лет назад.

Конфликты с проверяющими органами разрешаются, как правило, полным выполнением требований проверяющего органа, либо обжалованием в вышестоящие надзорных инстанциях, в некоторых случаях даже коррумпированным путем. Тем не менее даже в таких ситуации переговоры имеют место быть.

Исследование показало, что основными способами разрешения бизнес-конфликтов на практике являются Административные методы, судебное разрешение и переговоры. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов в сфере бизнеса носит лишь частичный характер и является предэтапом к иному способу разрешения. Однако руководители организаций активно используют переговоры как способ установления контакта с другими организациями.

Многие эксперты отмечали, что в бизнесе деятельность направлена на конкуренцию, а не на сотрудничество, что тоже может осложнять использование переговоров как способа разрешения конфликта.

Рисунок 4. Готовность разрешать конфликты путем переговоров.



Как видно из диаграммы, исследование показало, что 81% опрошенных экспертов выражают готовность решать конфликты путем переговоров, однако отмечают нехватку знаний и навыков, и считают необходимым проведение циклов обучения по данной тематике.

19% не готовы разрешать конфликты путем переговоров, так как считают это бессмысленным и выделяют предпочтительными другие методы разрешения.

Структурированное интервью показало, что руководители организаций активно используют переговоры как способ установления сотрудничества с другими организациями. Руководители не только не исключают вариант использования переговорного процесса в качестве способа разрешения конфликтов, но и имеют желание и готовность работать таким способом. Также руководители отмечают нехватку знаний и навыков у сотрудников, и считают необходимым проведение циклов обучения по данной тематике. Тем не менее, руководители не видят смысла в использовании переговоров в разрешении конфликтов с подчиненными.

Мнение таких экспертов, как бизнес-консультанты и юристы в сфере бизнеса, расходится.

Бизнес-консультанты, ориентируясь на сотрудничество, подчеркивают важность и необходимость применения такого способа разрешения, как переговорный процесс. Также бизнес-консультанты отмечают эффективность переговорного процесса в организациях, где сотрудники, ведущие переговоры, обучены базовым навыкам ведения переговоров. Также эксперты подчеркивают важность этапа подготовки к переговорам. Особенно ее содержательный аспект. А именно анализ собственных интересов, подготовка предложений, оценка рисков и ресурсов, а также анализ предположительных интересов оппонента, его предложений и ресурсов.

Юристы же напротив считают судебный процесс предпочтительнее в урегулировании конфликта. Они объясняют это тем, что только решение суда способно реально сдвинуть ситуацию с «мертвой точки», определив виновную сторону и назначив наказание. По их мнению, договоренности, достигнутые в процессе переговоров, не будут выполняться. На наш взгляд это можно объяснить особенностью состязательности судебного процесса, на который делают упор юристы, вследствие чего, они менее ориентированы на сотрудничество.

Профессиональные медиаторы отмечают, что в арбитражном суде достаточно сложно прийти к сотрудничеству от соперничества. Медиация же обеспечивает качественный переход сторон к сотрудничеству. Тем не менее, в арбитражном суде достаточно низкий процент конфликтующих соглашается на проведение процедуры медиации. Гораздо успешнее удастся работать с конфликтами, которые еще не дошли до суда, ибо судебный процесс повышает уровень состязательности сторон.

Таким образом, видно, что готовность использования переговорного процесса в качестве способа разрешения бизнес-конфликтов является достаточно высокой. Это обусловлено тем, что переговоры затрагивают самые разные аспекты, казалось бы, одного юридического факта. Процессы купли-продажи долей могут сопровождаться также реорганизационными изменениями, а также отражаться на трудовой деятельности работников.

Переговоры могут облегчить и ускорить все эти процессы. Возможная сфера применения переговоров с участием посредника в бизнес-конфликте также достаточно широка. Наличие посредника в переговорах помогает соблюсти баланс интересов всех заинтересованных участников конфликта, а также предотвратить появление новых споров.

Таким образом, в результате исследования гипотеза подтвердилась. Готовность использования переговорного процесса как способа разрешения конфликтов достаточно высока и составляет 81%. Экспертами была отмечена необходимость проведения циклов обучения по данной тематике.

Кроме того в ходе исследования было выявлено различие во мнениях об использовании переговоров среди таких экспертов как бизнес-консультанты и юристы, практикующие в сфере предпринимательства.

Исследование показало, что в сфере бизнеса руководителя используют переговоры как способ установления сотрудничества с другими организациями.

Кроме того в ходе исследования удалось определить способы разрешения конфликтов в бизнесе, осуществляемые на практике. Основным способом разрешения межорганизационных конфликтов является судебный процесс(80%). Основным способом разрешения внутриорганизационных проблем является административный способ(75%).

В ходе исследования была подчеркнута роль конфликтологов, которые могут помочь перейти конфликтующим сторонам от соперничества к компромиссу.

## **Заключение**

В результате написания выпускной квалификационной работы поставленная цель достигнута за счет выполнения поставленных задач.

В данной работе рассмотрены необходимые вопросы для анализа использования и готовности использования переговорного процесса в бизнесе как способа разрешения конфликтов.

Переговорный процесс – это процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмен и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям.

Существуют различные классификации переговорного процесса, а именно по сферам применения, по целям сторон, по стратегиям ведения и другие.

Переговоры, как достаточно объемный процесс, включают целый ряд этапов, начиная с подготовки переговоров, заканчивая их завершением.

Одним из особых видов переговоров является медиация. Медиация - это процесс переговоров, в котором посредник является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих (всех) сторон соглашению, в результате выполнения которого конфликт между сторонами будет урегулирован.

Рассматривая переговорный процесс в бизнес среде, представилось необходимым определить понятие бизнес-конфликта, исходя из определения понятий «бизнес» и «конфликт».

Бизнес-конфликты — это конфликтные ситуации в организациях, в экономической и социальной сферах социума, связанные с управлением, производством, потреблением, сбытом товаров и услуг, с собственностью, налогами, зарплатой и другими вопросами социально-экономической деятельности.

Благодаря рассмотрению форм работы с конфликтом удалось выделить следующее определение понятия «разрешение конфликта». Разрешение конфликта – прекращение конфликта в результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны и достижения соглашения об относительно наилучших способах удовлетворения их интересов.

Существует ряд факторов, влияющих на ход переговоров. основополагающим фактором является фактор взаимодействия сторон. При отсутствии взаимодействия переговоры с ориентацией на сотрудничество невозможны.

Переговорный процесс демонстрирует ряд возможностей для участников конфликта, такие как взаимовыгодное решение, экономия времени и средств, сохранение репутации и другие.

Большинство трудностей, возникающих в ходе переговорного процесса, связано с некомпетентностью участников конфликта относительно знаний и навыков в переговорах.

Не на каждом этапе конфликта возможен переговорный процесс. На некоторых этапах конструктивным способ разрешения является медиация как особый вид переговоров с участием посредника. Участие посредника в переговорном процессе целесообразно в случаях, когда конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения; когда непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено и другие.

В ходе исследования было выявлено, что наиболее часто используемым способами разрешения бизнес-конфликтов являются административный способ, судебный процесс. Переговоры используются как способ установления сотрудничества с другими организациями.

Выявилось различие во мнениях об использовании переговоров среди таких экспертов как бизнес-консультанты и юристы в сфере предпринимательства. Не смотря на это, эксперты оценивают готовность использования переговорного процесса как способа разрешения конфликтов достаточно высоко, это обусловлено установкой переговоров на сотрудничество и широким спектром их возможностей, таких как: взаимовыгодное решение, конфиденциальность процесса, экономия времени и средств, сохранение репутации. Также экспертами была отмечена необходимость проведения циклов обучения по данной тематике.

### Список литературы:

1. Айзенхарт М. У., Спэнгл М. Л. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. – 592 с. Аболонин В.О. «Допуск к медиации»: к вопросу о перспективах СРО медиаторов в России // Третейский суд. 2010. № 2. - С. 79-84.
2. Авимская О.В. Принципы медиации (посредничества) // Третейский суд.-2009: №5. С. 47- 155.
3. Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Медиация — переговоры, с участием посредника. СПб.: Роза мира, 2007. - 144 с.
4. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов., СПбГУ, 2008, 163с.
5. Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 107 с.
6. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - Москва: ЮНИТИ, 2009. - 551 с
7. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. – СПб.: Питер, 2006. – 528
8. Брыжинский А.А. Альтернативное разрешение правовых споров и конфликтов в России: Дис. .канд. юрид. наук. Саранск, 2005. 234 с.
9. Васильева О.С., Ульяницкий С.Л. От конфликта к конструктивному диалогу // Психологич. журнал. - 2001. - № 2. - С. 135-137.
10. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2001. – 464 с., с.337
11. Давыденко Д.Л. Как избежать судебного разбирательства. Посредничество в бизнес-конflikтах. М.: Секрет фирмы, 2006. - 168 с.
12. Дж. Фон Нейман, О. Моргенштерн//Теория игр и экономическое поведение //Наука 1970.

13. Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров. – М.: Международные отношения, 2009. – 304 с.
14. Закон РФ « О порядке разрешения коллективных трудовых споров». М., 1995.
15. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. - 252 с.
16. Иванова Е.Н. Медиация как эффективный метод разрешения конфликтов в бизнесе. «Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права», мат. 6-й международной научно-практической конференции, 2014
17. Иванова Е.Н. Медиация: возможности vs. ограничения. В кн.: Конфликт как проблема. Очерки современной теоретической и прикладной конфликтологии. Коллективная монография. 2015, с. 412-433.
18. Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: СПбГУ, 2010
19. Иванова Е.Н. Конфликты на пост-государственных предприятиях. – «Третейский суд», №3, 2004, 5с.
20. Иванова Е.Н. Динамика проблем и конфликтогенные установки руководителей. // Вестник СПбГУ, сер. 6, вып.3, 2009, с.200-207
21. Карпенко А. Д., Гамзатов Т. М. Пособие для конфликтологов-посредников. – СПб.: Роза мира, 2007. – 53 с.
22. Келли Р. Посредничество: Разрешение споров и управление конфликтом (из 15-летней практики) // Социальный конфликт. 1998. - № 4. - С.64-73.
23. Козер, Л. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль / Л. Козер. - Москва, 2006. - 732 с.
24. Коммерческая медиация: теория и практика. / под ред. С.К.Загайновой, В.О. Аболонина. М.: Инфотропик Медиа, 2012.
25. Коннов А.Ю; Понятие, классификация и основные виды альтернативных способов разрешения споров // Журнал российского права. -2004. №12. -120- 131.

26. Конфликты: теория и практика разрешения. Опыт зарубежных исследований. В 3-х т. Т. 3. / Под общ. ред. Е. Ю. Садовской, И. Ю. Чупрыниной. – Алматы: Конфликтологический центр, 2002. – 342 с.
27. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса. Специальное сокращенное обобщенное издание для международного использования / под редакцией кандидата психологических наук Е.Н. Ивановой. –С.Петербург;1995.-150с.
28. Лисицын В .В. Медиация — универсальный способ; урегулирования коммерческих споров в ; Р о с с и и . Научный;очерк::история\*и^современность. -М!:: МАКС пресс, 2009. -134 с.
29. Лукин Ю.Ф. Конфликтология:Управление конфликтами:Management of the conflicts:учебник для вузов/Ю.Ф.Лукин-М.:Академический проект;Гаудеамус,2007.- 799с.-(Gaudeamus;фундаментальный учебник).
30. Мастенбрук У. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 175 с.
31. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.
32. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В. Мещерякова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с.
33. Науменко Е.А. Ведение переговоров. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. – 236 с.
34. Носырева Е.И., Стернин И.А. «Посредничество» или «медиация»: к вопросу о терминологии // Третейский суд. 2007. № 1. — С. 9-14.
35. Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.
36. Решетникова И.В: Перспективы развития посредничества в российском праве // Российский юридический журнал 2005. № 1. - С. 97-102.
37. Ричбелл Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. М.: МЦУПК, 2011.

38. Романенко М.А. Медиация как форма альтернативного разрешения правовых конфликтов // Тенденции и противоречия развития российского права на современном этапе: Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2006. - 150 с.
39. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сун. Социальный конфликт: эскалации, тупик, разрешение. - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. - 352
40. Румынина В.В. Правовое обеспечение профессиональной деятельности. 6-Е издание
41. Самсонова Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования: Монография. - Калининград: Изд-во КГУ, 2002. - 308 с.
42. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиз-дат, 1991.-213 с.
43. Степанов Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 176 с.
44. Спинова Е. А. Разрешение конфликта на переговорах.// Российский внешнеэкономический вестник. 2006. № 6. – С. 63-68.
45. Федеральный закон от 27.07. 2010 г № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»// Российская газета: 30.07.2010.№5247
46. Федеральный закон РФ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» № 194-ФЗ от 27 июля 2010 г.
47. Фишер Р., Юри У., Паттон Б., Переговоры по-гарвардски / пер: с англ: М.: Эксмо, 2005: - 351 с:119: . Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без; поражения/ пер. с англ. М.: Наука,1992. -158 с.;

48. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1996. – 326 с.
49. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха : Вып. 1. Предприниматель и предпринимательство : Пре. С англ. – М.,: Прогресс, 1990 - С. 193
50. Ходжсон Дж. Переговоры на равных. Минск, 1998
51. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. - М.:Международные отношения, 1993.-352 с.
52. Хрестоматия альтернативного разрешения споров: Учебно-методические материалы и практические рекомендации/ Сост.Г.В.Севостьянов. – СПб.:АНО «Редакция журнала «Третейский суд», 2009. – 528с. – (Библиотека журнала «Третейский суд».Вып.3 «Хрестоматия альтернативного разрешения споров»).
53. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
54. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. Питер 2004 - с 410-416.
55. Beason T. Great Negotiators. How the most successful business negotiators think and behave. – L.: Gower publishing limited, 2006. – 292 p.
56. Brown, H.J., Marriott, A.L. ADR principles and practice / H. Brown. Sweet & Maxwell, 1993. p. 457.
57. Carnevale P., Pruitt D. Negotiation and Mediation // Annual Review of Psychology. Vol. 43. - 1992. - P. 531-582.
58. Engel A., Korf B., Negotiation and Mediation Techniques for Natural Resource Management. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2005. – 236 p.
59. European Mediation Training for Practitioners of Justice. A Guide to European Mediation. Antwerpen, 2012
60. Lewicki, Litterer, 1985. Roy J. Lewicki, Joseph A. Litterer Negotiation. Homewood, Illinois, USA, 1985.

61. Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: A&C Black Publishers Ltd, 2007. – 224 p.
62. Mayberry G. Successful Negotiating. – NY: American Management Association, 1993. – 152 p.
63. McCarthy A., Hay S. Advanced Negotiation Techniques. – NY: Apress, 2015. – 163 p.
64. Neufeldt, R., Fast, L., et al., Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, pp. 58-59.
65. Raiffa, 1982. H. Raiffa The Art and Science of Negotiation. Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1982.
66. Roberts M. Systems or selves. Some ethical issues in family mediation. -1992.
67. The Social Work Dictionary, 1991, p. 47
68. Walton, R. E. International Decision Making and Identity Conflict, in M. Tuite, R. Chisholm and M. Radnor (eds.), Intraorganizational Decision Making (Chicago, Aldine).

### **Интернет-источники**

1. Бизнес - конфликт и подходы к его урегулированию [Электронный ресурс]// Электронная библиотека [Офиц. сайт]. URL: <http://elib.me/biznesa-delovyie-etika/biznes-konflikt-podhodyi-ego-28291.html> (дата обращения: 05.03.2017).
2. Дейнека А. Отличия обычных переговоров от медиации. // <https://profilib.com/chtenie/80417/andrey-deyneka-alternativnoe-razreshenie-sporov-kak-razreshat-spory-i-konflikty-s-vygodoy-9.php>
3. Эффективность медиации в корпоративных спорах [Электронный ресурс] // Центр медиации и права [Офиц. сайт]. URL: <http://www.mediacia.com/publications/53.html> (дата обращение: 12.02.2015).

Приложение.

Список вопросов для экспертного интервью:

1. Сталкиваетесь ли вы с конфликтами в ходе своей работы?
2. С какими конфликтами вы сталкивались?
3. Каковы были причины этих конфликтов?
4. Как эти конфликты удалось разрешить?
5. Прибегали ли вы к судебному разрешению конфликта? Если да, остались ли довольны судебным решением?
6. Используется ли вашей организацией переговоры как способ разрешения конфликтов?