

Ванин В. А., студент 4 курс, факультет «Конфликтологии»

Гуманитарный университет профсоюзов, Россия, г. СПб

ПЕРЕГОВОРЫ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ УРЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Аннотация: В сфере труда наиболее важным является эффективное предупреждение и урегулирование конфликтов на принципах максимального учета интересов субъектов трудовых отношений, верховенства права, социальной справедливости. От того, какими будут социально-трудовые отношения, какую политику будет проводить государство в этой сфере, зависит не только экономическое развитие страны, но и состояние социально-политической сферы.

Ключевые слова: переговоры, социально-трудовые конфликты, медиация, конфликт, трудовые отношения, труд.

Annotation: In the sphere of labour, the most important is the effective prevention and settlement of conflicts on the principles of maximum consideration of the interests of subjects of labour relations, the rule of law and social justice. Not only the economic development of the country, but also the state of the socio-political sphere depends on what will be the social and labor relations, what policy will be pursued by the state in this sphere.

Key words: negotiations, social and labor conflicts, mediation, conflict, labor relations, labor.

На сегодняшний день конфликты в социально-трудовой сфере связаны не только с прямыми нарушениями трудовых прав, но и со столкновением интересов сторон при установлении новых условий труда, изменении кадровой

политики работодателя, в том числе в связи с сохранением рабочих мест и обеспечением занятости.

Следует отметить, что по состоянию на конец октября 2018 года научно-мониторинговый центр «Трудовые конфликты» (НМЦ «ТК») [1] зарегистрировал сообщения и события, содержащие информацию о социально-значимых действиях сторон трудовых отношений, описывающих развитие 118 социально-трудовых конфликтов (далее – СТК) (2016 год – 149 СТК, 2017 год – 135 СТК). По сравнению с аналогичными периодами прошлых лет снижение количества СТК составило 22 % по отношению к 2016 году и 13 % - к 2017 году [15].

В течение последних трёх лет в наблюдаемом периоде в разрезе федеральных округов наблюдались разнонаправленные тенденции. Уменьшилось количество СТК, по сравнению с 2017 годом, в ЮФО и СЗФО, возросло - в ДФО. В других федеральных округах количество СТК сохранялось приблизительно на одном уровне.

Наибольшее количество зарегистрировано в Центральном – 26 (23%), Уральском – 18 (15%), Дальневосточном – 18 (15%), Приволжском – 17 (14%) и Сибирском – 16 (13%) федеральных округах. В сравнении с итогами 2017 года, распределение СТК по ФО выглядело следующим образом: 1 – СФО (32 СТК), 2 – СЗФО (30 СТК), 3 – ПФО (26 СТК), 4 - ЦФО и ЮФО (по 23 СТК). СКФО – за последние пять лет федеральный округ с наименьшим количеством конфликтов. СТК были зарегистрированы во всех федеральных округах без исключения.

По сравнению с прошлым годом Научно-мониторинговым центром «Трудовые конфликты» отмечается продолжающееся снижение уровня напряженности социально-трудовых отношений и стабилизация в формировании социально-трудовой обстановки. Уменьшение количества СТК на 13% связано, по оценкам специалистов, с существенным изменением внутривнутриполитической ситуации в стране (проведением выборов Президента РФ), а также смещением в летний период протестного потенциала в сферу смежных

конфликтов - акций протеста против проведения новой пенсионной реформы и носит временный характер. Таким образом, кардинального улучшения социально-трудовой обстановки не наблюдается.

Наиболее конфликтными субъектами РФ в наблюдаемом периоде, где регистрировалось наибольшее количество СТК, стали: Москва – 8 СТК; Курганская область – 5 СТК; Сахалинская область – 5 СТК; Воронежская область – 4 СТК; Челябинская область – 4 СТК; Свердловская область – 4 СТК.

Свердловская область – один из самых конфликтных субъектов РФ на протяжении последних пяти лет. Эксперты НМЦ отмечают, что впервые за последние три года Сахалинская область вошла в число наиболее конфликтных субъектов РФ (в 2016 и 2017 годах СТК здесь не регистрировались вообще). Также в тройку лидеров вошла и Курганская область, в предыдущие годы имеющая одни из самых низких показателей конфликтности (2016 - СТК не регистрировались, 2017 – 2 СТК). Следует отметить появление в числе конфликтных субъектов и Воронежской области, которая ранее являлась достаточно спокойным субъектом.

В наблюдаемом периоде СТК развивались в 29 отраслях экономики (2017 год – 32 отрасли, 2016 год – 39 отраслей). В отраслевом разрезе производственной и непромышленной сфер экономической деятельности наиболее конфликтными стали: Обрабатывающие производства (32 СТК, 27%), Строительство (23 СТК, 20%), Транспорт (20 СТК, 17%).

Эксперты НМЦ «ТК» отмечают безусловное лидерство этих трех отраслей, которые стабильно на протяжении трех лет являются самыми конфликтными и вносят наибольший вклад в структуру распределения СТК. Вместе с тем, динамика отраслевого распределения СТК в секторах экономики, за последние три года, демонстрирует постепенное снижение напряженности социально-трудовых отношений и нормализацию трудовой обстановки в организациях ЖКХ и учреждениях образования. Уместно отметить, что в здравоохранении, где за последние годы государством проводятся широкомасштабные мероприятия по улучшению ситуации, в том числе по

росту зарплат сотрудников, тем не менее, зафиксировано увеличение количества СТК по причинам снижения уровня оплаты труда и сокращений.

На фоне усиливающихся глобальных мировых кризисных явлений в экономике, увеличивается риск возникновения новых СТК в отраслях с повышенным конфликтным потенциалом.

В 2018 году 84 СТК (71%) зарегистрированы на предприятиях, находящихся в частной собственности, 34 СТК (29%) - на предприятиях, находящихся в государственной (муниципальной) собственности. Следует отметить, что за последние три года доля СТК на предприятиях, находящихся в государственной (муниципальной) собственности, снижается. В наблюдаемом периоде 2018 года 68 СТК (58%) зарегистрированы на крупных предприятиях численностью свыше 250 человек, на средних предприятиях численностью от 100 до 250 человек – 35 СТК (30%), и на малых предприятиях – 15 СТК (13%). НМЦ «ТК» отмечает, что в динамике распределения СТК по размерам предприятий и численности работников, за последние три года значительных изменений не наблюдается.

В 2016-2018 г.г. в динамике распределения СТК, по основанию причин возникновения, отмечены следующие тенденции:

1) доля СТК, возникших по причинам невыплаты (задержки) заработной платы, составляет более двух третей от числа всех СТК;

2) растёт доля СТК, причиной возникновения которых, становится общее снижение уровня оплаты труда с 24% до 31% (отсутствие индексации, изменение системы оплаты труда, снижение уровня оплаты труда, снижение покупательной способности заработной платы и т.д.);

3) значимой, по-прежнему, остается доля СТК начавшихся по причинам сокращения и увольнения работников. Как правило, данные СТК возникают на предприятиях-банкротах и сопровождаются невыплатами расчетов в связи с организационно-штатными мероприятиями (2016 год – 21%, 2017 год – 26%, 2018 год – 19%);

4) доля СТК, возникших по причине нарушений условий труда, осталась на уровне прошлого года;

5) стала значимой доля СТК (в основном, в бюджетной сфере), связанных с невыплатами надбавок, доплат и компенсаций (2016 год – 5%, 2017 год – 10%, 2018 год – 13%);

б) по сравнению с прошлым годом увеличилась доля СТК, связанных с ликвидацией предприятий (на 2%);

7) следует обратить внимание на очень незначительную долю СТК (в течение трех лет на уровне 1-2%), связанных с нарушениями условий действующих коллективных договоров, и проблемами с ведением переговоров между сторонами социального партнерства по заключению новых отношений или продлению действующих.

Претерпела изменения и динамика длительности СТК:

1) в наблюдаемом периоде 2018 года увеличилась доля СТК, длительностью квартал, полугодие и более;

2) снизилась доля СТК, длительностью неделя и месяц;

3) признаков застойности в конфликтах (начались в 2017 году и не сопровождались событиями в 2018 году) не зафиксировано.

Средняя продолжительность завершившихся СТК в 2018 году увеличилась и составила 28 дней (2016 год – 15 дней, 2017 год – 19 дней), что указывает на увеличение масштабов противостояний между работниками и работодателями, усилении противоречий в ходе СТК и невозможности продуктивно и в краткие сроки их урегулировать. Снижается и активность органов государственной власти всех уровней при урегулировании СТК.

В 2018 году в 98 СТК (83% от общего числа СТК) (2017 год – 109 СТК (82%), 2016 год – 121 СТК (81%)) работниками применялись различные активные публичные и непубличные формы защиты трудовых прав. Следует отметить, что в течение трех последних лет доля активных протестных действий работников в рамках СТК сохраняется на уровне 85%.

Анализ трехлетней динамики распределения разных форм протестов демонстрирует тренд общего снижения количества практически всех основных публичных и непубличных форм протестных действий, за исключением забастовок и угроз забастовок.

Эксперты НМЦ «ТК» отмечают, что на фоне общего снижения количества СТК на 13%, увеличение количества угроз забастовок и забастовок (как самой сильной и эффективной формы протеста) свидетельствует о дальнейшей радикализации действий в ходе СТК для достижения целей, вместе с ослаблением результативности социального диалога между работодателями и работниками.

Сформировавшаяся в течение последних трех лет тенденция в тактике действий работников в рамках СТК - использование коллективных обращений в адрес Президента РФ, Правительства РФ, надзорных ведомств, как эффективному способу защиты трудовых прав и достижения поставленных целей, а также широкое использование возможностей СМИ для привлечения внимания общественных институтов к проблемам работников и сопутствующие публичные заявления о намерениях проведения протестных акций, продолжает активно применяться и в 2018 году.

Потери рабочего времени от забастовок и приостановлений работы в 2018 году составили около 17 100 человеко-дней (2016 год –18 300 человеко-дней, 2017 год - 17 200 человеко-дней).

Социальное партнерство в РФ представляет собой сложившуюся, постоянно развивающуюся систему взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти и местного самоуправления.

Анализ НМЦ «ТК» за последние три года показывает, что органы государственной власти всех уровней, в качестве стороны социального партнерства, снижают свою роль в урегулировании СТК.

Так в 2016 году – органы государственной власти приняли участие в урегулировании 117 СТК (79%), в 2017 году в 100 СТК (74%), в 2018 году – в 80 СТК (68%).

По сравнению с прошлым годом, значительно изменилась структура и адресность обращений работников – отмечается значительное снижение количества обращений работников ко всем ветвям органов государственной власти в 2018 году. Работники перешли к более радикальным формам защиты трудовых прав (забастовки и т.д.), предпочитая собственными силами решать возникающие проблемы с работодателями.

По предварительным итогам (в течение января-октября 2018 года) завершились 88 социально-трудовых конфликтов. 22% СТК завершились полным удовлетворением требований работников, по сравнению с 2017 годом +7%, 61% СТК - частичным удовлетворением требований, В 17% СТК работникам было отказано от удовлетворения выдвигаемых требований.

Следует подчеркнуть, что за последние три года доля СТК, завершившихся не в пользу работников выросла с 9% до 17%. Как правило, данные конфликты были связаны с банкротством предприятий и последующим увольнением работников, когда требования сохранения производств и гарантий дальнейшего трудоустройства не выполнялись; требования работников о повышении уровня оплаты труда (как в бюджетной, так и вне бюджетных сферах) работодателями были отклонены.

Таким образом, обосновывая актуальность исследования, следует подчеркнуть, что в настоящее время наиболее важным является эффективное предупреждение и урегулирование конфликтов в сфере труда на принципах максимального учета интересов субъектов трудовых отношений, верховенства права, социальной справедливости. Ежедневно огромное количество работников в России вступают в социально-трудовые отношения, определяющие уровень жизни (через заработную плату), жизнь и здоровье (через условия труда), а также соблюдение прав и интересов. И от того, какими будут эти социально-трудовые отношения, какую политику будет проводить

государство в этой сфере, зависит не только развитие экономики, но и социально-политическая ситуация в стране. Поэтому вопросы о состоянии дел в сфере социально-трудовых отношений, выявление реальных причин и попытка найти взаимоприемлемый выход из этой ситуации очень актуальны. Коллективные трудовые споры возникают там, где есть неразрешенные разногласия и конфликты интересов.

Правовой конфликт-это любой спор, который, так или иначе, связан с правоотношениями сторон, их законными правами и обязанностями, а сам конфликт влечет за собой правовые последствия. Следует отметить, что практически любой конфликт может вылиться в юридическую процедуру, независимо от его характера.

Многообразие видов правовых конфликтов предполагает наличие различных способов их разрешения: судебные процедуры, обращение к арбитру, медиация, переговоры. Их использование предполагает определенную последовательность, и при переходе от одного метода к другому следует учитывать ресурсные возможности каждого из них.

Наиболее выгодным способом разрешения правового конфликта являются переговоры, которые позволяют сторонам прийти к соглашению мирным путем, выслушать мнения и их обоснования, что позволит наладить отношения между сторонами спора и разрешить конфликт наиболее комфортным и рациональным способом. Переговоры, в отличие от судебных процедур, не регулируются никакими процессуальными нормами, не требуют финансовых затрат и не представляют никакого риска для сторон. При этом их содержание и порядок зависят от конкретных обстоятельств спора, а также от опыта сторон в ведении переговоров и «юридической квалификации», предполагающей знание теории и умение правильно ее использовать для практической стратегии и тактики [2; 5].

Переговоры как альтернативный метод урегулирования споров имеют следующие особенности:

- 1) направлены на обеспечение интересов субъектов права, а также на содействие достижению поставленных целей;
- 2) приводят к правовым последствиям и конкретным результатам;
- 3) являются важным элементом права, а именно функциональной составляющей механизма правового регулирования;
- 4) направлены на достижение препятствий для удовлетворения интересов спорящих сторон;
- 5) предоставляются государством [10].

Важно отметить, что переговоры являются правовым средством и как таковые представляют собой совокупность возможных юридически значимых действий, установленных законом или договором и направленных на преодоление правовых коллизий.

С точки зрения теории права, осуществление переговоров – это система правоотношений, посредством которой конфликтующие стороны стремятся получить взаимовыгодный результат и достичь компромисса. Посредством переговоров можно, во-первых, выяснить позиции сторон и их аргументы; во-вторых, установить предмет разногласий; в-третьих, найти желание уменьшить степень разногласий; в-четвертых, отстоять собственные подходы к решению проблемы.

Несмотря на то, что переговоры являются одним из наиболее распространенных методов альтернативного разрешения споров, само понятие термина «переговоры» в литературе, в том числе и юридической, трактуется неоднозначно.

Существует много определений переговоров, но все они говорят о том, что переговоры являются фактом повседневной и деловой жизни.

Переговоры интерпретируются как «обмен мнениями для деловых целей» [11], как «обмен мнениями для уточнения условий соглашения» [18], как «способ решения различных вопросов... мирное урегулирование споров на основе прямого контакта уполномоченных лиц соответствующих заинтересованных сторон» [3].

По словам Ю.А.Тихомирова, переговоры являются «наиболее эффективным способом преодоления разногласий, предотвращения и устранения юридических коллизий» [16]. А.Н. Чумиков рассматривает переговоры как взаимодействие социальных субъектов или их представителей, которое осуществляется в форме прямого или косвенного диалога при условии согласования интересов сторон и направлено на нейтрализацию потенциального или урегулирование (разрешение) реального конфликта [21]. По мнению Т.В. Худойкиной переговоры - это процесс совместного принятия решения двумя или более сторонами о своем дальнейшем поведении [20]. К. Н. Сергеевым переговоры определяются как процесс поиска соглашения между людьми через согласование их интересов [13]. Переговоры – это способ разрешения конфликтов, совместная деятельность сторон по поиску взаимоприемлемого решения проблемы [8]. По словам М.А. Романенко, переговоры – это процесс, посредством которого стороны, вовлеченные в правовой конфликт, обсуждают его друг с другом, стараясь достичь взаимоприемлемого соглашения [12].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что переговоры являются внесудебными (альтернативными) процедурами разрешения конфликтов, целью которых является устранение правового конфликта без вмешательства государственных юрисдикционных органов, на основе принципов добровольности и свободы волеизъявления сторон.

Процесс разрешения конфликтов основан на теории переговоров и направлен в первую очередь не на разрешение их одним нейтральным лицом, самостоятельно, как при посредничестве (медиации), а на оказание содействия сторонам в выработке собственного соглашения. В связи с этим переговоры требуют особого поведения, времени и характеризуются спецификой процедуры и содержания. Существует два типа поведения сторон конфликта: «конфронтация» и желание достичь соглашения. В этом контексте особое внимание уделяется второму типу поведения – желанию договориться.

Достижение согласия между спорящими сторонами включает использование метода консенсуса, «который требует от переговорщиков быстрого поиска точек соприкосновения и, развивая их, ускорять достижение прогресса на пути к полному согласию» [19].

Этимологически консенсус (лат. consensus - согласие, единодушие) представляет собой общее согласие при отсутствии возражений по существенным вопросам [17]; общее согласие по спорным вопросам, к которому приходят участники международных конференций, переговоров [14]; консенсус является поддержкой решения большинством участвующих в его принятии и отсутствием возражений против принятия решения со стороны хотя бы одного из участников [9].

В правовой сфере консенсус рассматривается, во-первых, как метод принятия решений; во-вторых, как способ согласования интересов участников в нормотворчестве, в правовых актах; в-третьих, как средство преодоления разногласий и поиска компромисса.

Главное в достижении консенсуса - заранее определить:

- а) чего действительно хочет другая сторона;
- б) что ей действительно нужно дать;
- в) что она действительно не может предложить из-за отсутствия полномочий на это, либо потому, что это было бы неприемлемо по деловым, национальным или международным причинам [19].

Переговоры как консенсуальная процедура исключают доминирование одной стороны над другой, т.е. стороны свободно используют объективные критерии оценки ситуации. При этом переговоры могут совмещаться с последующим применением иных альтернативных процедур, например медиации и судебных процедур и т.п.

Практически все исследователи переговорного процесса выделяют три его основных этапа:

- 1) начальный;
- 2) дискуссионный;

3) заключительный [22].

Переговоры должны включать подготовительную процедуру. Этот вид деятельности может включать в себя организационную и содержательную работу: достижение соглашения о необходимости переговоров; определение места и времени встречи; определение стратегии и тактики переговоров; определение целей и задач переговоров; составление необходимых документов и подготовку материалов [4].

Участники должны четко понимать, чего они хотят достичь в ходе этой процедуры, каковы цели ее реализации. Цель-это предполагаемый результат действия, являющегося его причиной. Результаты переговоров будут достигнуты тогда, когда цели будут оправданы реальностью, правовой действительностью.

Сам конфликт часто приводит к неспособности эффективно коммуницировать на переговорах, неспособности понять, что думают, чувствуют и во что верят другие, и нежеланию действовать с учетом потребностей, мнений и прав других. Когда это происходит, люди могут чувствовать, что у них нет выбора, кроме как обратиться в суд, вызвать полицию или даже действовать агрессивно против других. Поэтому во многих случаях полезна помощь непредвзятого, нейтрального посредника, способного посмотреть на ситуацию «со стороны».

Переговоры предполагают учет таких обстоятельств, как:

- 1) субъекты противостояния;
- 2) мотивы конфронтации;
- 3) ожидаемое поведение субъектов после переговоров;
- 4) переговорный процесс;
- 5) взаимодействие между посредником и субъектами конфликта, а также между субъектами противостояния [7].

Во многом успех переговоров по разрешению правовых конфликтов зависит от знания правовой ситуации. Прежде всего, необходимо оценить потребности и интересы правового характера противоборствующих сторон. Но

не просто собрать юридическую информацию по обсуждаемой проблеме, проанализировать ее, выделить самое главное. Важно быстро ориентироваться в новой, ранее неизвестной информации, поступающей в ходе рассмотрения спора.

Переговоры между конфликтующими сторонами являются одним из способов альтернативного разрешения споров. Они возможны при участии третьих лиц [6]. Поэтому определенную роль играет и количество переговорщиков. Независимо от позиций сторон конфликта следует принимать во внимание как можно более широкий круг мнений.

Далеко не всегда удастся создать благоприятные условия, необходимые для удовлетворительного урегулирования правового конфликта. Поэтому в быстро меняющихся условиях трудно прийти к единогласному решению.

Таким образом, несмотря на динамичное развитие науки о конфликтах, в последнее десятилетие в Российской Федерации, практическое применение примирительных процедур и ведение результативных переговоров встречаются редко. Конфликтующие стороны не прибегают к услугам специалистов-конфликтологов, предпочитая доводить конфликты до острых форм противостояния и в этих условиях вырабатывать компромиссы. В стране пока не сложилась инфраструктура организаций, профессионально занимающихся урегулированием коллективных трудовых споров и социально-трудовых конфликтов. Большой опыт по снижению негативных последствий социально-трудовых конфликтов, накопленный за рубежом за длительный период существования рыночных отношений, в том числе на уровне международных организаций, должен найти более широкое применение в практике отношений профсоюзов, работодателей и органов власти в Российской Федерации.

С учетом сложности природы трудовых конфликтов в глобализированных экономических отношениях, недостатка квалифицированных специалистов-конфликтологов, слабой разработанности теории и практики урегулирования социально-трудовых конфликтов, для обеспечения профилактики социально-трудовых конфликтов, снижения их

негативных последствий, необходим широкий обмен мнениями между представительными организациями работников и работодателей, органами государственной власти, научным и преподавательским сообществом, в том числе с привлечением международных экспертов.

Библиографический список:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
2. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4162.
3. Большой юридический словарь / Под ред. А.Я. Сухарева, В.Д. Зорькина, В.Е. Крутских. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 481.
4. Борисов Н.А., Брыжинская Г.В. Психология участников правового конфликта // Евразийский научный журнал. – 2015. – № 29. – С. 154–156.
5. Брунцева Е.В. Международный коммерческий арбитраж: Учеб. пособие для высших юридических учебных заведений. СПб.: Издательский дом «Сентябрь», 2001. С. 21.
6. Брыжинская Г.В. Условия эффективного ведения переговоров // Глобальный научный потенциал. – 2015. – № 11(56). – С. 188–190.
7. Брыжинский А.А., Худойкина Т.В. Общие задачи совершенствования негосударственного урегулирования конфликтов в Российской Федерации // Вестник Мордовского университета. – 2006. – №1. –С. 181–186.
8. Буртовая Е.В. Конфликтология. М., 2002. С. 115.
9. Варламов Н.В., Пахоленко Н.Б. Между единогласием и волей большинства (Политико-правовые аспекты консенсуса). М., 1997. С. 4 - 11.
10. Николюкин С.В. Управление юридическими конфликтами посредством применения частных процедур (на примере переговоров) // Юрист. 2015. № 2. С. 24 - 29.

11. Ожегов С.И. Словарь русского языка. 8-е изд., стереотип. М.: Советская энциклопедия, 1970. С. 491.
12. Романенко М.А. Альтернативные формы разрешения правовых конфликтов в сфере прав человека и гражданина: Дис. ... канд. юрид. наук. Саратов, 2008. С. 56.
13. Сергеев К.Н. Альтернативные способы разрешения споров // Профессиональные навыки юриста: опыт практического обучения. М., 2001. С. 299.
14. Словарь иностранных слов. 10-е изд., стереотип. М.: Рус. яз., 1983. С. 245.
15. Социально-трудовая обстановка и трудовые конфликты в Российской Федерации: промежуточные итоги 2018 года. Электронный ресурс. Режим доступа. <http://www.fnpr.ru/n/256/16554.html> (дата обращения 21.11.2018).
16. Тихомиров Ю.А. Коллизионное право: Учеб. науч.-практ. пособие. М., 2000. С. 116.
17. Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. Юридическая энциклопедия. 5-е изд., доп. и перераб. / Под ред. М.Ю. Тихомирова. М., 2006. С. 427.
18. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Сост. В.В. Виноградов, Г.О. Винокур, Б.А. Ларин и др.; под ред. Д.Н. Ушакова. М.: Русские словари, 1994. С. 113.
19. Фолсом Р.Х., Гордон М.У., Спаногл Дж.А. Международные сделки. Краткий курс: пер. с англ. М.: Издательская корпорация «Логос», 1996. С. 42 - 43.
20. Худойкина Т.В. Юридическая конфликтология: от исходных позиций теории до практики разрешения и предупреждения юридического конфликта. Саранск, 2001. С. 201.
21. Чумиков А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. М., 1997. С. 13.

22. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. – Алматы: Юрист, 2008. – 92 с.