

**Социокультурные аспекты
предпринимательской деятельности /
Socio-cultural aspects of entrepreneurship**

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-198-212>



А. А. Барзов

*Доктор технических наук, профессор,
ведущий научный сотрудник,
a.a.barzov@gmail.com*

*Физический факультет,
МГУ имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация*

А. В. Власов

*Кандидат экономических наук, доцент,
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Российская Федерация*

М. В. Ветлинская

*Инженер,
m.vetlinskaya@gmail.com*

*Кафедра психологии личности,
Факультет психологии,
МГУ имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация*

**Анализ влияния медиатора
на экономическую результативность урегулирования
спорно–конфликтных ситуаций**

***Аннотация:** Медиация как альтернативный метод урегулирования конфликтов все чаще становится предметом многочисленных исследований. В силу своего междисциплинарного характера медиацию можно рассматривать с позиции разных наук. В данной статье анализируется экономическая компонента роли медиатора как ключевой фигуры переговорного процесса, а также предложена*

феноменологическая модель экономических рисков в разрешении споров с его участием.

Ключевые слова: медиатор, посредничество, экономическая результативность, экономические риски, спор, конфликт.

A. A. Barzov

*Dr. Sci. (Technic.), Prof.,
Leading Researcher,
a.a.barzov@gmail.com*

*Physics Department,
Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation*

A. V. Vlasov

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russian Federation*

M. V. Vetlinskaya

*Engineer,
m.vetlinskaya@gmail.com*

*Department of Psychology of Personality,
Faculty of Psychology,
Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation*

Analysis of mediator's influence on economic efficiency of dispute and conflict resolution

Abstract: *Mediation as an alternative method of conflict resolution has increasingly become the subject of numerous studies. Due to its interdisciplinary nature, mediation can be viewed from the perspective of different sciences. This article analyzes the economic component of the mediator's role as a key figure in the negotiation process and offers a phenomenological model of economic risks in dispute resolution with his participation.*

Keywords: *mediator, mediation, economic performance, economic risks, dispute, conflict.*

Роль медиатора в спорно-конфликтных ситуациях

Конфликт как неотъемлемая черта любого человеческого общества, проявляющийся в любой сфере деятельности и во всех видах межличност-

тных отношений, всегда нуждался в наличии способов его разрешения [6]. Как отмечают многие авторы, один из наиболее успешных методов урегулирования споров как с точки зрения затрат времени, средств, так и с точки зрения удовлетворенности сторон спора и исполнимости достигнутых соглашений является процедура медиации [8].

Идея обращения к «третьей нейтральной стороне», выступающей в роли посредника в спорах между людьми, существует на протяжении долгого времени и восходит к древнейшим цивилизациям. Однако медиация как метод урегулирования конфликтов приобрела форму самостоятельной процедуры лишь во второй половине двадцатого века [1]. Отправной точкой развития медиации в России считают принятие Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27. 07. 2010 № 193-ФЗ [7]. Согласно пунктам 2 и 9 Закона, медиацию следует понимать как способ урегулирования конфликтов при содействии медиатора, который либо выбирается сторонами (по взаимному согласию), либо назначается, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры. Наблюдая за становлением института медиации в России, можно встретить различные точки зрения относительно данного вопроса: часть специалистов придерживаются мнения, согласно которому медиация пока не получила широкого распространения и признания, вторая половина говорит о ее стремительном развитии в нашей стране. Иными словами, медиация как относительно новая область общественной жизни столкнулась с многочисленными трудностями, связанными как с законодательной стороной вопроса, так и с социально-психологической, однако, с другой стороны, в настоящее время мы можем наблюдать ее активное преобразование в самостоятельную сферу профессиональной деятельности. Таким образом, мы можем рассматривать медиацию как особую деятельность по разрешению конфликтов, которая регулируется правом. Поэтому в целом о медиации можно сегодня говорить как о развивающемся социально-правовом институте, который является важной частью нашего общества [5].

Особое место в процедуре медиации занимают специально подготовленные люди, которых принято называть «медиаторами». Посредник приводит стороны к соглашению, не вынося собственного суждения о существе спора, не выдает никаких решений или заключений [2]. Путем строго конфиденциальных переговоров с обеими сторонами медиатор

помогает им заключить примирительное (медиативное) соглашение, которое сможет их удовлетворить. Таким образом, профессиональную медиативную деятельность можно рассматривать не только как социальный институт, но и как профессию, специальность и в результате конкретного применения как должность [5]. Однако в связи с развитием новой профессии в системе общественных отношений часто возникают вопросы о роли самого медиатора в процессе ведения переговоров и урегулирования спорно-конфликтных ситуаций. В этом смысле медиатор вносит не только психологический вклад, связанный в первую очередь с процессом налаживания коммуникации, но также его деятельность можно рассматривать и с позиции экономической выгоды. Можно полагать, что медиация в отличие от судебных разбирательств обладает рядом преимуществ, что позволяет также говорить об экономической значимости медиатора в ситуации конфликта.

В силу того факта, что медиация пока еще не стала условно «массовой» профессией (нет высокого спроса на услугу, общего реестра, рабочих мест и т.д.) и не всегда процесс урегулирования конфликтов с участием посредника можем быть успешным в силу различного рода причин, как показывает практика, мы полагаем, что разработка и создание структурно-вероятностных, феноменологических моделей окажет положительное влияние на ее развитие и может быть связана с повышением результативности данного вида деятельности, что повлияет на рост уровня доверия к профессии. Таким образом, в данной статье описана феноменологическая модель экономических рисков в разрешении спорно-конфликтных ситуаций с участием медиатора, которая основана на идее создания профессионального рейтинга специалистов с учетом его личностно-психологических и профессиональных компетенций (далее будем обозначать как ППП медиатора), представленной в другом цикле исследовательских работ.

Феноменологическая модель экономических рисков

Несмотря на достаточно значимое повышение вероятности успеха разрешения спорно-конфликтных ситуаций (СКС ¹) при активном участии в них медиатора, особенно в случае индивидуализации его профессионально-психологического портрета (ППП ²) под требования

¹ СКС – спорно-конфликтная ситуация.

² ППП – профессионально-психологический портрет (медиатора).

оппонентов СКС, принятие однозначного решения о приглашении переговорщика должно быть обосновано и с экономических позиций. Причем данное обстоятельство может оказаться определяющим в некоторых специфических конфликтных ситуациях, например, связанных с необходимостью строжайшего режима конфиденциальности.

Заметим, что для достижения успеха в разрешении многих масштабных СКС, например межнациональных, экономическая компонента может не учитываться по сравнению с общественно-политической значимостью достигнутых компромиссов. Однако в большинстве СКС производственно-хозяйственного характера экономический фактор посредничества должен найти свое всестороннее изучение. В связи с этим, предложим феноменологическую модель экономических рисков в разрешении СКС с участием медиаторов (посредников). Модель направлена на повышение вероятности успеха в разрешении СКС и имеет следующую взаимосвязанную структуру:

$$P_y = 1 - (1 - P_1 \cdot P_2 \cdot \bar{P}_H)(1 - P_H), \quad (1)$$

где P_y — вероятность успеха в разрешении СКС³; P_1, P_2 — соответственно вероятности настроенности на конструктивное участие оппонентов в разрешении СКС между ними; \bar{P}_H и P_H — соответственно вероятностные оценки позитивной и негативной роли медиатора в достижении успешного разрешения СКС. Причем $\bar{P}_H = 1 - P_H$, где P_H — однозначно возможное негативное влияние личности медиатора на психологическую комфортность проведения переговоров.

Идея определения экономической значимости медиатора в урегулировании конкретной СКС состоит в вероятностном выражении либо финансовой эффективности от достигнутого соглашения между оппонентами, либо вероятностной оценки материальных и других потерь в случае неуспеха переговорного процесса. Необходимо подчеркнуть, что проведенный опрос профильных специалистов показал большую реалистичность оценивания не весьма труднопрогнозируемых экономических последствий успеха преодоления СКС, а построение модели риска финансовых потерь оппонентов при их несогласии в поисках компромисса [3].

Обоснованно полагая, что успех (P_y) и вероятность риска провала переговорного процесса (P_p) образуют полную группу событий, т.е. их

³ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

суммарная вероятность равна единице, последнее соотношение примет вид:

$$P_p = (1 - P_1 \cdot P_2 \cdot k_c P_{\Pi})(1 - P_{\Pi}), \quad (2)$$

где $k_c P_{\Pi} = \bar{P}_n$ — выражение потенциально негативной роли медиатора через его положительное влияние с использованием коэффициента согласия k_c , который фактически отражает исходную согласованность позиций оппонентов, т.е. определяется совокупностью значений P_1 и P_2 . Согласно внутренней логике (2) увеличение значения P_{Π} в целом благоприятно сказывается на комплексе параметров, входящих в виде слагаемого со знаком (–) в первый множитель (2). Фактически отрицательное влияние на этот комплекс P_n с ростом P_{Π} снижается, а интенсивность данного снижения определяется величиной k_c .

Конечно, соотношение (2) представляет собой только вполне реалистичный вариант модели вероятностной оценки роли медиатора в разрешении СКС и не претендует на полноту учета пока не совсем ясных нюансов влияния этого важного субъекта переговоров на их результативность. Тем не менее, модель вида (2) вполне соответствует феноменологии взаимосвязанности функциональных психологических взаимодействий в переговорной триаде, состоящей из сторон конфликта и медиатора. Дальнейший анализ этой модели в материально-финансовой трактовке, как возможностей разрешения СКС⁴, имеет определенное научно-прикладное значение для экономической психологии, как части практической конфликтологии. Заметим, что по мере развития предлагаемого подхода к анализу финансовой проблематики личностных противоречий с учетом роли психологических факторов следует охарактеризовать как элемент инструментария психолого-субъективной экономики, в данном случае на примере материальной выгоды от успешного разрешения СКС.

Заметим, что к числу наиболее информативных критериев оценки сценарно-вариативного успеха или полного провала переговоров по урегулированию противоречий в позициях оппонентов-участников или субъектов СКС можно отнести, в первую очередь, их вероятностно-экономическую результативность R , которую в данном случае следует представить как:

$$R = P_y / C_{об}, \quad (3)$$

где P_y — вероятность достижения финансово-эффективного успеха в разрешении СКС при величине стоимости этого обстоятельства $C_{об}$,

⁴ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

представляющей собой общие затраты средств на обеспечение данного вероятностного уровня урегулирования конфликта или спора [4].

По аналогии не трудно сформировать критерий функционально-экономической результативности медиатора R_M :

$$R_M = P_{\text{ум}} / C_{\text{об}}^M, \quad (4)$$

где $P_{\text{ум}}$ — успех в разрешении СКС с участием медиатора; $C_{\text{об}}^M$ — затраты на проведение процесса переговоров с его участием. Далее, используя субъективно-ситуационные сведения оппонентов об их финансовом выигрыше от успеха в СКС и/или после оценки независимых экспертов, экономический результат $R_{\text{об}}$ компромисса в СКС определится как:

$$R_{\text{об}} = R \cdot C_y, \quad (5)$$

где C_y — по сути экспертно-ситуационная оценка экономической значимости переговоров в случае их успеха.

В соответствии с (5) формируется критерий общей экономической значимости медиатора $R_{\text{об}}^M$:

$$R_{\text{об}}^M = R_M \cdot C_y^M, \quad (6)$$

где C_y^M — вероятностно-относительная экономическая оценка функциональной результативности медиаторов.

Анализ показал, что ключевым звеном в формировании критериев типа (3)–(6) является адекватно-вероятностное описание экономических рисков P_p в случае неудачи в поиске компромиссного решения, вероятность которых определяется согласно (2). Поэтому в исходном приближении суммарную стоимость неудачи переговорного процесса $C_{\text{об}}$ можно представить как:

$$C_{\text{об}} = C_p P_p + C_M P_M + C_K (1 - P_M), \quad (7)$$

где C_p — удельные экономические потери в первую очередь оппонентов-субъектов СКС⁵, которые они возможно понесут в случае неудачи переговоров; C_M — удельная стоимость оплаты труда медиатора, обладающего профессиональной квалификацией; $R_M = R_{\text{п}}$ согласно (2); C_K — очень деликатно-латентный коэффициент, отражающий возможные потери от несоблюдения режима конфиденциальности переговоров по урегулированию СКС, в первую очередь из-за непрофессионализма медиатора.

⁵ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

Фактически последнее слагаемое и/или его модификации должно учитывать в исходном приближении отсутствие на переговорах требуемого ситуацией уровня их информационной безопасности. Остальные обозначения в (7) соответствуют принятым ранее.

Таким образом, вероятностную модель экономических рисков типа (7) можно рассматривать как целевую функцию, минимизация которой при прочих равных условиях, обеспечит наиболее низкий уровень затратности в успешном разрешении СКС. Причем в (7) в качестве основного варьируемого параметра следует принять P_M — вероятность профессионализма медиатора, оптимальное значение которой должно обеспечить максимальную экономическую выгоду, в первую очередь, для субъектов-оппонентов в СКС, в случае успеха в поиске компромисса.

Заметим, что в общем случае негативные проявления рисков в разрешении СКС могут лежать не только в финансово-экономической плоскости. К таким проявлениям следует отнести, в первую очередь, психологическое и эмоциональное состояние субъектов-оппонентов СКС, а также более отдаленные негативные последствия отсутствия успеха в поиске компромиссов в виде морального ущерба, упущенной выгоды и т.п. пока весьма трудноформализуемых категорий междисциплинарной содержательности.

Проиллюстрируем возможность минимизации финансовых рисков в урегулировании СКС путем оптимизации рейтинговой оценки профессионально-психологического портрета (ППП ⁶) медиатора. В этом случае, как показал анализ, под P_{Π} следует понимать отношение рейтинга конкретного медиатора, оцененного в том числе с участием оппонентов конкретной СКС, к максимально номинальному значению, полученному после выполнения представительных экспертно-тестовых процедур и алгоритмизированных психологических методик и приемов. Тогда с учетом (2) в окончательном виде целевая функция рисков (7) примет вид:

$$C_{об} = C_p(1 - k_c P_1 P_2 P_M)(1 - P_M) + C_M P_M + C_K(1 - P_M), \quad (8)$$

В соответствии с известными правилами поиска экстремума после дифференцирования (8) по P_M , получим:

$$P_0 = [C_p(1+K) + (C_K - C_M)] / (2KC_p), \quad (9)$$

⁶ ППП — профессионально-психологический портрет (медиатора).

где P_0 — оптимальное значение функционального качества медиатора, при котором обеспечивается наиболее экономичный вариант суммарных затрат (8) на урегулирование конкретной СКС⁷; $K = k_c P_1 P_2$ — условная постоянная переговорного процесса, характеризующая степень согласованности исходных позиций оппонентов и значимости положительной роли медиатора.

Очевидно, что на практике оптимальная величина P_0 труднодостижима и поэтому (9) имеет в основном методическое значение при анализе взаимосвязанности затрат на урегулирование СКС. В частности, если затраты на обеспечение информационной безопасности близки к затратам на участие в СКС медиатора ($C_K \sim C_M$), то из (9) следует:

$$P_0 \sim (1 + K) / 2K, \quad (10)$$

Причем, если согласованность позиций оппонентов достаточно высока, например: $k_c P_1 P_2 \sim 1,0$, то из (10) следует, что экономически оптимальным можно считать:

$$P_0 \sim 0,5. \quad (11)$$

Фактически (11) означает экономическую целесообразность приглашения к участию в урегулировании СКС обычных медиаторов, имеющих среднее значение рейтинга их ППП, в том числе после согласования его функциональных элементов оппонентами.

Таким образом, предлагаемая экономико-психологическая модель оценки роли медиатора позволяет количественно охарактеризовать его функциональное качество, которое в данном случае соответствует относительно не высоким требованиям к рейтингу его ППП⁸. Другим методическим примером прикладного использования (9) является экономическая оценка степени согласованности позиций оппонентов, которая определяется параметром K :

$$K = k_c P_1 P_2, \quad (12)$$

где k_c , как и ранее представляет собой фактически отношение латентно-негативного влияния медиатора к его явной однозначно-положительной роли в достижении успеха в СКС⁹; P_1 и P_2 — вероятностные оценки близости позиций оппонентов по предмету обсуждения в СКС.

⁷ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

⁸ ППП — профессионально-психологический портрет (медиатора).

⁹ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

Считая P_0 близким к 1,0, что соответствует высокой квалификации медиатора из соотношения (9) с учетом (12) будем иметь при $K \ll 0,1$ и $C_K \sim C_M$:

$$K \sim 0,5. \quad (13)$$

Таким образом, в случае относительной близости параметра K , характеризующего «согласие» между оппонентами как минимум 50%, то экономические риски переговорного процесса в урегулировании СКС можно считать вполне оправданными.

Поэтому, до начала переговоров на этапе выбора оппонентами согласованной кандидатуры медиатора по возможности, путем использования соответствующих психологических приемов и методик, в том числе в составе программно-математического обеспечения (ПМО¹⁰) крайне необходимо увеличение P_1 и P_2 . Причем экономическая значимость предварительного сближения позиций оппонентов должна быть ими четко осознана на данном фактически начальном этапе урегулирования СКС.

В связи с этим при численном определении вероятностных оценок P_1 и P_2 можно выделить следующие характерные алгоритмы их формирования.

1. Оптимистичный алгоритм согласования. Оба оппонента активно участвуют в процессе выработки совместного мнения по большинству позиций, характеризующих ППП медиатора. В данном случае определение P_1 и P_2 затруднений не вызывает, так как:

$$P_1 = n_1 / n; \quad P_2 = n_2 / n, \quad (14)$$

где n_1 и n_2 — соответственно количество взаимно согласованных оценок значимости составляющих ППП¹¹ конкретного претендента на роль медиатора, изначально предложенных первым (P_1) и вторым (P_2) оппонентами; n общее количество характеристик ППП;

2. Пессимистический алгоритм согласования. Оппоненты не достигают согласия в оценке значимости характеристических параметров ППП медиатора. Тогда за P_1 и P_2 принимаются базовые значения оценок ППП, а коэффициент согласованности k_c не превышает заранее установленного минимального значения, например 0,1 (или 10%).

¹⁰ ПМО — программно-математическое обеспечение.

¹¹ ППП — профессионально-психологический портрет (медиатора).

3. Промежуточные сценарии совместного оценивания рейтинга. Их основная отличительная черта состоит в том, что оппоненты договариваются о паритете значимости их индивидуальных оценок и итоговая оценка представляет собой их среднюю величину. Причем вариаций этого сценария по каждому из пунктов оценивания может быть несколько, вплоть до полного неучастия одного из оппонентов в обсуждении. Тогда априори или по умолчанию подразумевается паритет базовой оценки и «оценки активного» оппонента, фактически реализуемых их средними значениями.

Необходимо подчеркнуть, что как показал предварительный психологический анализ, именно при индивидуализации оппонентами значимости слагаемых ППП¹² медиатора весьма результативно использовать представление субъектом (участником) СКС¹³ своего мнения в графически, например, в виде треугольника, или в крайнем случае трапеции, как показано на рисунке 1.

Причем ПМО¹⁴, реализующее такую возможность, имеет отличительные черты, которые подразумевают приоритизацию такой методики экспертно-аналитического анализа в виде соответствующей госрегистрации. Фактически данный рисунок является наглядной иллюстрацией возможности корректного учета субъективно-психологических сомнений респондента в формировании своего однозначного мнения по соответствующей проблематике опроса. Так увеличение отношения высоты «треугольника мнения» к длине его основания свидетельствует о большей степени уверенности в правильности своей количественной оценке в ответе на тематический вопрос при анкетировании. И наоборот — уменьшение этого отношения свидетельствует о большей степени неуверенности респондента и как следствие повышении степени неоднозначности уровня оценивания в целом. Конкретизируем экономическую результативность не только обычного штатного медиатора, а именно медиатора, который в наибольшей степени удовлетворяет субъективным требованиям к его ППП¹⁵ участников — оппонентов СКС¹⁶. Ранее при количе-

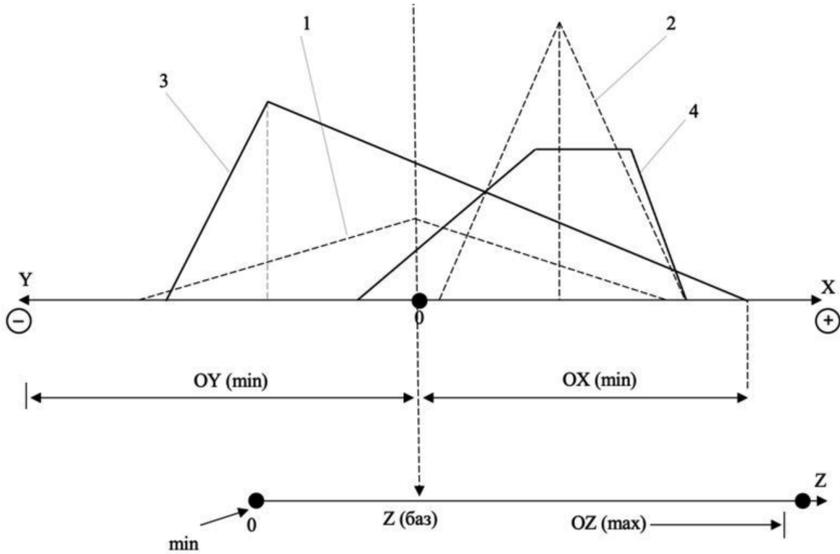
¹² ППП — профессионально-психологический портрет (медиатора).

¹³ СКС — спорно-конфликтная ситуация.

¹⁴ ПМО — программно-математическое обеспечение.

¹⁵ ППП — профессионально-психологический портрет (медиатора).

¹⁶ СКС — спорно-конфликтная ситуация.



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Графическая иллюстрация типовых вариантов результатов ответов при опросе мнения субъектов СКС по соответствующим вопросам, где Z — коэффициент корреляции мнений субъектов анализа (с использованием биполярной или дипольной оценочной шкалы значимости ответов)¹⁴

¹⁴ На рисунке 1 принято:

Ось OZ — соответствует шкале абсолютных базовых оценок ответа респондента на вопрос;

Оси $OY(min)$ и $OX(max)$ — соответственно взаимонаправленные оси, характеризующие отклонение мнения респондента (субъекта СКС) от нейтрально-нулевой позиции (т.0.), которая совпадает с базовым значением оценки $Z_{баз}$;

$OX(max)$ и $OY(min)$ — соответственно допустимый размах мнения респондента в сторону увеличения или уменьшения собственной оценки вопроса сформулированного в определенной анкете;

$OZ(max)$ — максимальная базовая оценка; 0 — минимальная базовая оценка;

1 — не четко выраженная симметричная оценка;

2 — четко выраженная симметрично-положительная оценка, по отношению к $Z_{баз}$;

3 — ассиметрично-отрицательная оценка по отношению к $Z_{баз}$;

4 — оценка с большой долей сомнения респондента, но в целом более положительная, чем базовая однозначная оценка;

Поз. 1–3 — треугольного вида с четким экстремумом (max); 4 — трапециевидная форма оценки без максимума.

Примечание. В принципе, не исключены варианты трапециевидных ответов иной более общей формы. Причем при создании достаточно универсального ПМО возможна обработка графических образов ответов практически любой геометрической формы, адекватно отражающей в том числе неоднозначность мнения респондента.

ственном анализе условного примера о значимости роли медиатора были получены следующие итоговые оценки успеха в разрешении типовой СКС, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная оценка роли медиатора в обеспечении экономической результативности компромиссного решения СКС

№№ п.п.	Наименование варианта сравнения	Вероятность успеха	Затраты на медиатора	Информ. потери	Эконом. риск	Вероятная прибыль
1	СКС урегулируется без медиатора	0,5	–	100	600	400
2	Участвует штатный медиатор	0,7	3,0	150	453	547
3	Медиатор согласован оппонентами	0,9	5,0	120	225	775
Максимальная оценка экономического риска от провала переговоров по урегулированию СКС ¹⁸ ~ 1 млн. руб., включая потери от утечки конфиденциальной информации. Данные в таблице представлены в млн.руб.						

Источник: составлено авторами.

Заключение

Из представленных данных следует однозначный вывод об экономической результативности участия медиатора в урегулировании серьезных финансовых спорно-конфликтных ситуаций. Так, например, участие «индивидуализированного» под требования оппонентов медиатора снижает экономический риск от «неуспеха» в завершении переговоров около трех раз, при этом прямая вполне вероятная эффективность от этого медиатора увеличивается примерно в два раза. Эти значения несоизмеримы по величине с прямыми затратами на участие медиатора в разрешении спорно-конфликтных ситуаций, в том числе с учетом весьма положительных морально-психологических аспектов успешного нахождения ситуационных компромиссов.

Таким образом, предложенный аппарат феноменологического моделирования экономической значимости медиатора, как субъекта в разрешении спорно-конфликтных ситуаций, позволяет анализировать взаимовлияние основных факторов, характеризующих данную ситуацию и, как следствие, прогнозировать вероятностные оценки возможных финансовых рисков конкретных сценариев завершения переговорного процесса.

Список литературы

1. Аллахвердова О.В. Медиация как социально-психологический феномен. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. № 6. С. 151–159.
2. Антонов И. В. Медиация как альтернативная форма разрешения экономических споров с участием посредника. Законодательство. 2008. № 4. С. 56–60.
3. Барзов А.А., Беккиев А.Ю., Бочкарев С.В., Сысоев П.Н. Диагностика и прогнозирование качества инноваций (на примере ультразвуковых гидрофизических технологий). — Старый Оскол: «Тонкие наукоемкие технологии», 2019.
4. Барзов А.А., Корнеева В.М., Корнеев С.С. Вероятностная оценка качества инноваций на ранних этапах их жизненного цикла. Качество и жизнь, 2018. № 4. С 94–100.
5. Карпенко А.Д., Осиновский А.Д. Медиация: учебник. — М.: Статус, 2016.
6. Стрессер Ф., Рэндольф П. Медиация: психологический взгляд на разрешение конфликтов. — М.: Издательство «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2015.
7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». СПС КонсультантПлюс.
8. Шамликашвили Ц.А. Медиация в вопросах и ответах. — М.: «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2017.

References

1. Allahverdova O.V. Mediatsiya kak sotsial'no-psikhologicheskii fenomen. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2007. № 6. S. 151–159.
2. Antonov I. V. Mediatsiya kak al'ternativnaya forma razresheniya ekonomicheskikh sporov s uchastiem posrednika. Zakonodatel'stvo, 2008. № 4. S. 56–60.
3. Barzov A.A., Bekkiev A.Yu., Bochkarev S.V., Sysoev P.N. Diagnostika i prognozirovaniye kachestva innovatsii (na primere ul'trastruinykh gidrofizicheskikh tekhnologii). — Saryi Oskol: «Tonkie naukoemkie tekhnologii», 2019.
4. Barzov A.A., Korneeva V.M., Korneev S.S. Veroyatnostnaya otsenka kachestva innovatsii na rannikh etapakh ikh zhiznennogo tsikla. Kachestvo i zhizn', 2018. № 4. P. 94–100.
5. Karpenko A.D., Osinovskii A.D. Mediatsiya: uchebnik. — M.: Status, 2016.
6. Stresser F., Rendol'f P. Mediatsiya: psikhologicheskii vzglyad na razresheniye konfliktov. — M.: Izdatel'stvo «Mezhregional'nyi tsentr upravlencheskogo i politicheskogo konsul'tirovaniya», 2015.

7. Federal'nyi zakon ot 27.07.2010 № 193-FZ «Ob al'ternativnoi protsedure uregulirovaniya sporov s uchastiem posrednika (protsedure mediatsii)». SPS Konsul'tantPlyus.
8. Shamlkashvili Ts.A. Mediatsiya v voprosakh i otvetakh. — M: «Mezhregional'nyi tsentr upravlencheskogo i politicheskogo konsul'tirovaniya», 2017.