

КОНФЛИКТЫ И РАЗНОГЛАСИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ПРОЦЕССЕ КУПЛИ И ПРОДАЖИ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, И СПОСОБЫ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

Г. Мунхбаясгалан, Я. Отгонсурэн

Институт бизнеса при Монгольском государственном университете, г. Улан-Батор, Монголия

Информация о статье

Дата поступления

1 ноября 2016 г.

Дата принятия к печати

7 февраля 2017 г.

Дата онлайн-размещения

28 февраля 2017 г.

Ключевые слова

Процедура купли и продажи;
разногласия; уровень
конфликтов

Аннотация

В условиях глобализации современного мира перед бизнес-сообществом и предприятиями стоит задача успешной реализации «B2B» (Business to business) маркетинга на всех уровнях взаимоотношений с клиентами и партнерами на стабильной долгосрочной основе, растет необходимость плодотворного и более эффективного сотрудничества и взаимной кооперации с ними. Однако в результате проведенных исследований выяснилось, что многие предприятия не соответствуют этим требованиям и потребностям. Данная проблема наиболее ярко проявляется в бизнес-сообществе среди коммерческих организаций, в особенности в процессе купли и продажи, когда совместная деятельность не приносит ожидаемых результатов, что часто приводит к разрыву партнерских отношений. Исследование проблем, возникающих в деятельности коммерческих организаций, связанной с закупками и продажами, даст возможность уточнить причины и сущность конфликтных ситуаций, позволит в дальнейшем избегать подобных разногласий, развивать взаимопартнерство, укреплять взаимовыгодные долгосрочные отношения, расширять круг общих интересов. В статье анализируются ключевые вопросы, касающиеся выявления и оценки причин конфликтов и разногласий между крупными поставщиками и производителями-заготовителями с одной стороны, и средними и малыми организациями-покупателями с другой, а также изучаются возможные пути их разрешения. Для достижения поставленных целей и задач в исследовании рассматривается процесс купли и продажи между бизнес-предприятиями в целом, проанализированы собранные первичные и вторичные данные, связанные с проблемами, возникающими в процессе купли и продажи.

CONFLICTS AND DISAGREEMENTS ARISING BETWEEN BUSINESSES IN BUYING AND SELLING PROCESSES AND MEANS OF THEIR SETTLEMENT

Ganbold Munkhbayasgalan, Yadamsuren Otgonsureh

Business School of National University of Mongolia, Ulan-Bator, Mongolia

Article info

Received

November 1, 2016

Accepted

February 7, 2017

Available online

February 28, 2017

Keywords

Buying and selling process;
disagreements; level of conflict

Abstract

In today's globalized world the business community and enterprises face the challenge of successful implementation of the B2B (Business to Business) marketing at all levels of relationships with customers and partners on a stable long-term basis, there is a growing need for productive and more efficient mutual cooperation with them. However, studies have shown that many companies do not meet these requirements and needs. This problem is most evident in the business community among commercial organizations, especially in the process of buying and selling, when joint activities do not deliver the expected results, which often leads to the rupture of partner relations. The study of the problems arising in the activities of commercial organizations related to buying and selling will provide an opportunity to clarify the causes and nature

of conflict situations, will allow to avoid such disputes in the future, develop mutual cooperation, strengthen mutually beneficial long-term relationships, and expand the circle of common interests. The article analyzes the key issues related to the identification and assessment of causes of conflict and disagreements between major suppliers and manufacturers-suppliers on the one hand, and medium-sized and small buying organizations, on the other, and explores the possible ways of their settlement. To achieve the goals and objectives, the study deals with the process of buying and selling between business enterprises in general. The study also collected and analyzed primary and secondary data related to the problems arising in the process of buying and selling.

Ученые начали проводить исследования в области нарушения коммерческой деятельности между предприятиями с 1960-х гг. прошлого столетия. Согласно L. R. Pondy [1], нарушения проходят пять ступеней, а L. W. Stern, A. I. El-Ansary [2] считают, что нарушение является следствием действия одного члена в канале распределения с причинением преград и трудностей другому участнику в ходе выполнения своих задач (целей). J. F. Gaski [3] идентифицировал закупочную и реализующую деятельность компании (анализировано путем сравнения) с моделью маркетингового нарушения в процессе купли и продажи предприятия. Исследование A. Magrath, K. Hardy [4] по разделению степеней нарушения между поставщиками и производителями на три этапа считается наиболее эффективным и самым результативным методом. Также K. W. Thomas [5] определил, что члены распределительного канала имеют уязвимость к нарушениям и конфликтам, которая определяется степенью самостоятельности (независимости) или же слабостью положения членов и отрицательным отношением одного члена к целям и задачам других участников, что приводит к возникновению нарушений. Нарушения в коммерческой деятельности между предприятиями F. Kotler [6] рассматривал и исследовал по трем ее основным видам (каналам и линиям): горизонтальный, вертикальный и многоканальный.

Нарушения, связанные с коммерческой деятельностью, возникающие в процессе купли и продажи между предприятиями, и пути их урегулирования не были исследованы в достаточной мере ни в Монголии, ни в мировой практике. Д. Дагвадорж (1996 г.) проводил исследования по вопросам улучшения связей между поставщиками и производителями, тогда как Я. Отгонсурэн [7] определила, что нарушения в отношениях между предприятиями зависят от внешних и внутренних факторов, которые можно классифицировать по источникам возникновения:

- интересы (конфликт интересов);
- неравномерность распределения ресурсов;
- некачественное исполнение работ;
- принудительные меры;
- личное отношение менеджеров.

Исследования, проведенные A. Magrath, K. Hardy [4] по трем уровням влияния на нарушения и конфликты заинтересовали ученых. Они распределили конфликты, возникающие в процессе коммерческой деятельности между предприятиями, по трем показателям — влияние (impact), острота конфликтной ситуации (intensity) и значение (importance):

- уровень «альфа» или конфликт (нарушение) при осуществлении коммерческой деятельности;
- уровень «бета» или личностное нарушение, нарушение политики предприятия;
- уровень «гамма» или нарушения, связанные со структурой (табл. 1).

Таблица 1

Конфликты, связанные с процессом купли и продажи между предприятиями

Уровень конфликта	Показатели		
	Объект влияния	Острота конфликтной ситуации	Степень воздействия (значение)
Альфа	Деятельность	Низкая	Малое
Бета	Тактики	Средняя	Среднее
Гамма	Стратегии	Высокая	Большое

Составлено по данным: [8]

Исследование конфликтных ситуаций и общих нарушений в процессе купли и продажи между предприятиями позволит менеджерам выяснить их сущность и причины возникновения, даст возможность анализировать, предвидеть признаки и характер их возникновения. Это, несомненно, будет способствовать развитию долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений.

С целью проведения анализа типовых нарушений и конфликтов и способов их разрешения собиралась первичная и вторичная

информация. По вторичной информации проводилась работа, связанная с выявлением сущности и причин возникновения конфликтов и нарушений между бизнес-предприятиями, оценивалось состояние разрешения конфликтов и разбирательств Монгольским Национальным Арбитражным Судом при Торгово-промышленной палате Монголии. За 2003–2015 гг. Монгольский Национальный Арбитражный Суд рассмотрел и разрешил более 405 дел, связанных с исполнением обязательств по условиям договора между предприятиями. Количество таких дел с каждым годом увеличивается (рис. 1). Помимо разрешенных за последние 13 лет дел, существует множество споров, в которых стороны пошли на мировую, однако велика вероятность того, что они до сих пор продолжаются.

Из всех обратившихся в Монгольский Национальный Арбитражный Суд по поводу споров, возникших в процессе исполнения условий договоров, примерно 8,6–9,8 % являлись представителями России и Китая и 83,9–88,1 % — представителями Монголии.

Каждые 5 лет Монгольский Национальный Арбитражный Суд издает сборник всех

разрешенных дел. По сведениям самого последнего издания 2012 г., из 33 дел 15 были связаны с нарушениями и спорами в процессе коммерческой деятельности [9]. Несмотря на то, что в коммерческой деятельности предприятия действуют на основании заключенных договоров, встречаются ситуации, когда одна из сторон не соблюдает условия и обязательства по договору. Такими условиями могут быть:

- невыплата предоплаты, основной стоимости договора или остатка платежа в указанные сроки;
- несвоевременное выполнение услуг или поставки товара;
- несоответствие поставленных товаров требованиям стандарта качества;
- невозврат денежной суммы, перечисленной сверх договорной и др.

В 2001 г. доктор Я. Отгонсурэн [10] провела масштабное исследование, охватившее более 300 национальных совместных предприятий и хозяйственных единиц Монголии. В результате этого исследования выявлены наиболее часто встречающиеся нарушения, связанные с отношениями между предприятиями (табл. 2).

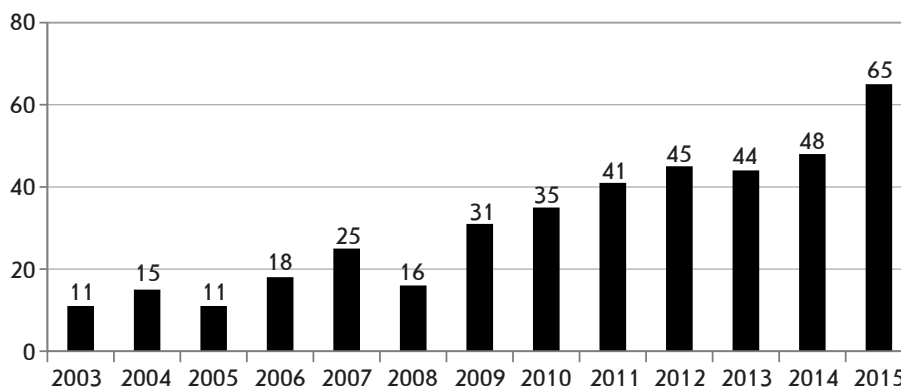


Рис. 1. Количество разрешенных дел через Арбитражный Суд Монголии за 2003–2015 гг.

Составлено по статистическим данным Монгольского Национального Арбитражного Суда при Торгово-промышленной Палате Монголии [9]

Таблица 2

Нарушения, возникающие между предприятиями

Нарушения	Период сотрудничества с основными партнерами					Частота повторности
	До 1 года	1–3 года	3–5 лет	5–10 лет	Свыше 10 лет	
Несоблюдение сроков оплаты	7	29	29	28	20	113
Непостоянные связи и отношения	3	16	5	7	3	34
Малые объемы закупок	4	14	7	2	3	30
Невыполнение договорных обязательств	1	10	2	1	4	18
Слабый контроль за исполнением договора	1	5	3	1	1	11
Затруднения при транспортировке	1	12	6	3	2	24
<i>Всего</i>	17	86	52	42	33	230

Составлено по данным: [10].

Как видно из приведенных данных (см. табл. 2), основные конфликты возникают из-за несоблюдения условий договора, причем их количество не зависит от периода сотрудничества.

С целью выявления и определения нарушений и споров, возникающих на современном этапе между бизнес-предприятиями в процессе коммерческой деятельности, в 2016 г. проводилось исследование в виде опроса, который показал, что выделенные нарушения происходят и сегодня. В опросе приняли участие 50 предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью в г. Улан-Батор, из них 33 организации — производители, остальные — поставщики. Опросный лист заполняли начальники служб и отделов снабжения, менеджеры и сотрудники.

В результате проведенного опроса выяснилось, что условий заключенных договоров придерживается чуть более 50 % респондентов, остальные сотрудничают на основании прямых и устных договоренностей. При этом существует общее мнение, что по мере укрупнения предприятия и увеличения объемов бизнес-проектов, сотрудники больше стараются придерживаться условий договоров, однако проведенный опрос не подтвердил данный факт.

Основываясь на данных сравнительного анализа показателей опроса можно сделать вывод о том, что по мере укрупнения предприятия появляется тенденция вынесения решения «сообща», путем общего обсуждения. На вопрос о том, кто имеет наибольшее влияние при принятии окончательного решения по закупкам 73 % респондентов ответили, что это директор и менеджер, 23 % — директор, 4 % — другое. При более детальном изучении данного подхода могут появиться интересные выводы, касающиеся

обязанностей центра закупки, начальника отделения, участия членов предприятия в процессе закупки и т. д.

При выборе предприятия-поставщика 63,3 % респондентов основываются на посещении выставок-ярмарок, где представлена его продукция, и ознакомления с сайтом; 23,3 % респондентов просто принимают выбор или предложение директора. Некоторые предприятия при выборе поставщиков руководствуются специально выведенными критериями. Следовательно, в данном случае решающее влияние имеет центр закупки. Кроме того, были изучены факторы, воздействующие на выбор предприятия-поставщика, и выделено пять показателей, в соответствии с которыми одни факторы никаким образом не влияли на выбор, а другие имеют большое значение. На основании данных, собранных в процессе опроса, по шкале Розенберга была проведена оценка факторов, влияющих на выбор поставщика, и составлена усредненная таблица с учетом их иерархии (табл. 3).

Изучение факторов, влияющих на выбор поставщика, судя по критериям важности для предприятий, принявших участие в опросе, позволяет сделать вывод, что долгосрочность сотрудничества и авторитет поставщика не имеют большого значения. Это подтверждается и слабым состоянием стабильности партнерства.

Основное условие для предотвращения нарушений и конфликтов, возникающих в процессе коммерческой деятельности между предприятиями, заключается в формировании долгосрочной стратегии и сохранении продолжительного, взаимовыгодного сотрудничества. Изучение продолжительности сотрудничества с отечественными и иностранными предприятиями показало, что только 60–70 % из всех иссле-

Таблица 3

Факторы, учитываемые при оценке и выборе предприятий-поставщиков

Факторы	Периодичность факторов						Иерархия
	1	2	3	4	5	Среднее значение	
Авторитет поставщика	7	4	7	9	3	–	8
Соответствие продукции требованиям стандарта	–	–	3	12	15	4,4	1
Стоимость продукции	1	2	5	11	11	3,9	2
Условия поставки	3	4	7	9	7	3,4	5
Сроки поставки	3	4	8	7	8	3,6	4
Условия оплаты	3	4	7	7	9	3,7	3
Сроки оплаты	3	4	7	15	1	3,4	5
Долгосрочность сотрудничества	4	9	8	8	1	3,0	7
Руководство предприятия	7	6	9	8	–	3,3	6

двух организаций имели партнерские отношения сроком от 3 до 10 лет. Однако представляется, что этот показатель не является решающим, что свидетельствует об удовлетворительной оценке деятельности поставщиков.

Можно составить перечень конфликтных ситуаций и нарушений, выявленных в процессе коммерческой деятельности между предприятиями, начиная с наиболее часто встречающихся:

- установление максимального и минимального объемов заявки;
- изменчивость качества поставляемых товаров;
- опоздание или задержки поставок;
- отсутствие инструкции по хранению и использованию приобретенных товаров;
- несоответствие объемов поставки заявленным объемам;
- несоответствие требованиям тары и упаковки;
- медленное реагирование на жалобу;
- прерываемость в поставках товара.

Предприятия, имеющие до 50 рабочих и сотрудников, в процессе коммерческой деятельности сталкиваются с такими нарушениями, как установление максимального и минимального объема партии, отсутствие инструкции по хранению и использованию товара, изменчивость качества товара.

Крупные предприятия, имеющие в структуре 50 и более сотрудников, при осуществлении коммерческой деятельности также указывают на нарушения, связанные с установлением максимального и минимального объема заявок, отсутствием инструкций по хранению и использованию продукции. Кроме того, имеют место задержки поставок и нарушения, касающиеся качества продукции.

При проведении опроса больше половины респондентов заявили, что соблюдают условия заключенных договоров: 40 % опрошенных указали, что они выявляют виновных лиц, по действиям или бездействиям которых возникают конфликтные ситуации, и привлекают их к ответственности.

Для предотвращения спорных моментов и конфликтов целесообразно и правомерно было бы делать соответствующие заключения и выводы на основе предыдущих закупок и продаж, а также проводить профилактические работы. Среди предприятий, участвующих в исследовании, задавался вопрос о том, с помощью каких методов и способов и в каком объеме разрешались возникшие спорные моменты, связанные с коммерче-

ской деятельностью. На него были получены следующие ответы:

- разрешены путем взаимных переговоров;
- взаимодоговоренности не были достигнуты;
- разрешены через Арбитражный и другие суды;
- вопросы остаются пока не разрешенными, несмотря на обращение в Арбитражный и другие суды;
- отношения были прерваны, так как стороны не смогли договориться и прийти к взаимному согласию.

На основе данных ответов определялся уровень возникающих конфликтов и нарушений:

- уровень «альфа» — 30 конфликтов, в которых организации пришли к взаимному решению;
- уровень «бета» — 9 конфликтов, в которых организации не договорились и не пришли к взаимному согласию;
- уровень «гамма» — 17 конфликтов, которые решаются посредством Арбитражного или иного суда, но пока не решены, либо конфликты, приведшие к разрыву отношений.

В соответствии с ответами, данными участниками исследования, в одной организации конфликты, возникшие на уровне «альфа», разрешены на 10 %, в двух организациях на 70 %, в семи — на 80 %, в шести — на 90 % и в четырнадцати — на 100 %. Конфликты уровня «бета», если рассмотреть уровень в трехмерном измерении, имеют среднюю напряженность и значение ниже среднего; конфликты уровня «гамма» обладают высокой напряженностью и большим значением.

Если цели организаций не направлены в одно русло и не начата реализация комплексного маркетинга, очевидно, что в процессе купли и продажи между ними возникают конфликтные ситуации и споры.

В других странах конфликты, возникающие между организациями в процессе коммерческой деятельности, разрешаются соответствующими законами и регулирующими порядками, разработанными при участии государства¹ [11].

Хотя в Монголии нет собственного закона по урегулированию процесса купли и продажи, он частично может разрешаться статьями и пунктами определенных законов,

¹ МГУ — Институт Бизнеса. Практика стран развивших внутреннюю торговлю, пути и возможности их внедрения. Окончательный отчет заказного исследования МЭТ. Улаанбаатар, 2014. 225 с.

разработкой, утверждением и соблюдением вновь принимаемых законов. Если рассмотреть Единую систему информации юрисдикции Монгольского государства или 599 отфильтрованных законов², то можно увидеть, что реализуется всего 53 закона, частично регулирующих процесс купли и продажи. Классифицируются эти законы следующим образом:

– общие регулирующие (гражданское право, законы о компании, о кооперации, закон о защите прав потребителей, закон о налогах на прибыль юридических лиц, законы на марку, на торговые марки и таможенные тарифы, законы о таможенном налоге и рекламе и т. д.);

– регулирование торговли определенными товарами, видами услуг (закон о борьбе с пьянством, закон об освобождении от таможенной пошлины и добавочных налогов, законы об огнестрельном оружии и о контроле над оборотом психотропных препаратов, законы об органической пище и о химических и опасных веществах и т. д.);

– урегулирование в определенных сферах процесса купли и продажи (закон о бирже сырья и продуктов сельскохозяйственного происхождения, закон о рынке ценных бумаг и т. д.);

– регулирование торговой зоны, особого режима торговли (законы о свободной торговой зоне, приграничной зоне торговли и т. д.);

– другие (управление долгами и займами, посредничество при примирении и т. д.).

Изучение законов, касающихся регулирования сферы торговли, позволяет сделать вывод, что в них нет определенных статьей и пунктов, регулирующих права и обязанности покупателей и продавцов. Исключением

² Единая информационная система юрисдикции Монголии [Электронный ресурс]. URL: www.legalinfo.mn.

являются Гражданский кодекс и закон о защите прав потребителей. В отличие от Монголии, в Японии и Китае, например, существуют документы, регулирующие процесс купли и продажи, создающие условия честной конкуренции: «Розничные торговцы и справедливые правила для переговоров между поставщиками», «Регулировка крупных розничных торговцев, для предотвращения злоупотребления доминирующим положением», «Меры по поддержке субподрядчиков».

В Монголии, не так давно перешедшей на рыночную экономику, коммерческие организации не заинтересованы в долгосрочных надежных партнерских отношениях, они не имеют для этого достаточного опыта. Следовательно, необходимо разработать правовые акты, которые будут регулировать отношения купли и продажи между коммерческими структурами, предприятиями и организациями.

Сравнивая собранные первичные и вторичные данные можно определить причины и сущность конфликтов, возникающих между организациями в процессе купли и продажи (табл. 4).

Из приведенных данных (см. табл. 4) видно, что основными причинами возникновения конфликтов в процессе купли и продажи являются:

– несвоевременная доставка товара и оказание услуг;

– несоответствие качества товара стандарту;

– невнесение предоплаты, основного или оставшегося платежа в срок, указанный в договоре;

– указание поставщиком наименьшего и наибольшего объема закупок;

– отсутствие инструкции по хранению и использованию товара.

Таблица 4

Основные конфликты, определенные организациями-участниками исследования и возникшие между ними при выполнении обязательств, разрешенные Арбитражным Судом

Конфликты, возникшие при выполнении обязательств, разрешенные Арбитражным Судом	Иерархия	Конфликты, определенные организациями-участниками в процессе исследования	Иерархия
Предоплата, основной или оставшийся платеж не внесены в срок, определенный в договоре	1	Указание поставщиком наименьшего и наибольшего объема закупки	1
Товары не поставлены (услуги не оказаны) в срок, определенный в договоре	2	Непостоянство качества поставляемых товаров	2
Товары не соответствуют стандарту качества	3	Задержка поставок	3
Сверхплатежи не возвращаются	3	Отсутствие инструкции на товар	4



Рис. 2. Этапы разрешения конфликта, возникшего в процессе купли и продажи между поставщиком и производителем

Отношения купли и продажи между организациями должны строиться на основании договора. Благодаря этому создаются условия безконфликтного, долгосрочного, взаимовыгодного сотрудничества. Для предотвращения возникновения конфликта в процессе купли и продажи или для снижения риска его возникновения, а также с целью быстрого разрешения конфликтной ситуации необходимо определить эффективные

механизмы, включающие определенные этапы (рис. 2).

Основным предложением ученых и исследователей при решении конфликта, возникшего между предприятиями в процессе купли и продажи, является организация совместной работы для достижения одной цели, стремление к развитию долгосрочной стратегии и плодотворному сотрудничеству.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Pondy L. R. Organizational conflict: concepts and models / L. R. Pondy // *Administrative Science Quarterly*. — 1967. — № 12. — P. 296–320.
2. Stern L. W. *Marketing Channels* / L. W. Stern, A. I. El-Ansary. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977. — 621 p.
3. Gaski J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution [Electronic resource] / J. F. Gaski // *Journal of Marketing*. — 1984. — № 48. — P. 9–29. — Mode of access: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/gaski.pdf>.
4. Magrath A. Strategic paradigm for predicting manufacturer reseller conflict / A. Magrath, K. Hardy // *European Journal of Marketing*. — 1989. — № 23, iss. 2. — P. 94–108.
5. Thomas K. W. Conflict and negotiation processes in organizations / K. W. Thomas // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* / ed. by Marvin D. Dunnette. — 2nd ed. — Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992. — P. 651–717.
6. Котлер Ф. Управление маркетингом: пер. с англ.: учебник / Филип Котлер, Кевин Лейн Келлер; под ред. Б. Даваасурэн. — Улан-Батор, 2015. — 841 с.
7. Отгонсурэн Я. Маркетинг между организациями / Я. Отгонсурэн. — 3-е изд. — Улан-Батор: Адмон, 2012. — 268 с.
8. Sashi C. M. Conflict Resolution Strategies and Marketing Channel Relationships: Framework and Research Propositions [Electronic resource] / C. M. Sashi. — Mode of access: <http://www.jgbm.org/page/21%20C.%20M.%20Sashi.pdf>.
9. Сборник решений дел монгольского национального арбитража / под ред. Ч. Гунждагва. — Улан-Батор, 2012. — 231 с.
10. Отгонсурэн Я. Проблемы совершенствования управления маркетингом в отношениях организаций: дис. ... д-ра бизнес-управления / Я. Отгонсурэн. — Улан-Батор, 2003. — 70 с.

11. Tuncalp Secil. Prediction of attitudes: a comparative study of the Rosenberg, Fishbein and Sheth Models [Electronic resource] / Secil Tuncalp // *Advances in Consumer Research* / ed. by Mary Jane Schlinger, Ann Abor. — MI: Association for Consumer Research, 1975. — Vol. 2. — P. 389–404. — Mode of access: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=5674>.

REFERENCES

1. Pondy L. R. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 1967, no. 12, pp. 296–320.
2. Stern L. W., El-Ansary A. I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1977. 621 p.
3. Gaski J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 1984, no. 48, pp. 9–29. Available at: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/gaski.pdf>.
4. Magrath A., Hardy K. Strategic paradigm for predicting manufacturer reseller conflict. *European Journal of Marketing*, 1989, no. 23, iss. 2, pp. 94–108.
5. Thomas K. W. Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette Marvin D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 651–717.
6. Kotler Philip, Keller Kevin Lane. *Marketing Management*. 2nd ed. New York, Free Press, 1999. 719 p. (Mongol. ed.: Kotler Philip, Keller Kevin Lane; Davaasuren B. (ed.). *Upravlenie marketingom*. Ulaanbaatar, 2015. 841 p.).
7. Otgonsuren Ya. *Marketing mezhdru organizatsiyami* [Marketing between companies]. 3rd ed. Ulaanbaatar, Admon Publ., 2012. 268 p.
8. Sashi C. M. *Conflict Resolution Strategies and Marketing Channel Relationships: Framework and Research Propositions*. Available at: <http://www.jgbm.org/page/21%20C.%20M.%20Sashi.pdf>.
9. Gynzhdagva Ch. (ed.). *Sbornik reshenii del mongol' skogo natsional' nogo arbitrazha* [Collection of decisions by the Mongolian National Arbitration Court]. Ulaanbaatar, 2012. 231 p.
10. Otgonsuren Ya. *Problemy sovershenstvovaniya upravleniya marketingom v otnosheniyakh organizatsii*. *Dokt. Diss.* [Problems of improvement of marketing management in relationships between companies. Doct. Diss.]. Ulaanbaatar, 2003. 70 p.
11. Tuncalp Secil, Sheth Jagdish N. Prediction of attitudes: a comparative study of the Rosenberg, Fishbein and Sheth Models. In Schlinger Mary, Abor Ann (eds). *Advances in Consumer Research*. MI, Association for Consumer Research, 1975, vol. 2, pp. 389–404. Available at: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=5674>.

Информация об авторах

Гандольд Мунхбаясгалан — доктор бизнес управления, Институт Бизнеса при Монгольском государственном университете, Монголия, г. Улан-Батор, e-mail: munkhbayasgalan@num.edu.mn.

Ядамсурен Отгонсүрэн — доктор бизнес управления, Институт Бизнеса при Монгольском государственном университете, Монголия, г. Улан-Батор, e-mail: sureny2025@yahoo.com.

Библиографическое описание статьи

Мунхбаясгалан Г. Конфликты и разногласия, возникающие в процессе купли и продажи между предприятиями, и способы их урегулирования / Г. Мунхбаясгалан, Я. Отгонсүрэн // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. — Т. 27, № 1. — С. 42–49. — DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(1).42-49.

Authors

Ganbold Munkhbayasgalan — PhD in Business Administration, Business School of National University of Mongolia, Ulan-Bator, Mongolia, e-mail: munkhbayasgalan@num.edu.mn.

Yadamsuren Otgonsureh — PhD in Business Administration, Business School of National University of Mongolia, Ulan-Bator, Mongolia, e-mail: sureny2025@yahoo.com.

Reference to article

Munkhbayasgalan G., Otgonsureh Ya. Conflicts and disagreements arising between businesses in buying and selling processes and means of their settlement. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2017, vol. 27, no. 1, pp. 42–49. DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(1).42-49. (In Russian).