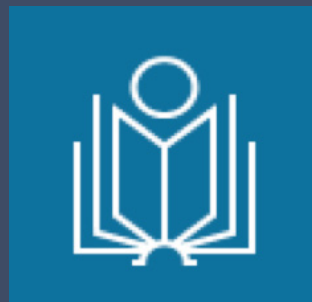


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

УПРАВУВАЊЕ СО РАЗВОЈОТ
НА ЕКОНОМСКИТЕ
РЕГИОНАЛНИ СИСТЕМИ:
ЕВРОАЗИСКА ПЕРСПЕКТИВА
VI Меѓународна научна и
практична конференција



УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ И
РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ:
ЕВРАЗИЙСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА
VI Международная научно-
практическая конференция



30-31 мај 2016 година,
Штип, Македонија
30-31 мая, 2016
Штип, Македония

ИЗДАВА / ИЗДАТЕЛЬ

Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, Република Македонија
Универзитет «Гоце Делчев», Экономический факультет, Штип, Македония

ОДГОВОРЕН УРЕДНИК / РЕДАКТОР

Проф. д-р Трајко Мицески

ГЛАВНИ УРЕДНИЦИ / ГЛАВНЫЕ РЕДАКТОРЫ

Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Елена Веселинова, доц. д-р Емилија Митева Кацарски

УРЕДУВАЧКИ ОДБОР / РЕДАКЦИЈА

Проф. д-р Трајко Мицески (Р. Македонија, претседател), Доц. д-р Љупчо Давчев (Р. Македонија), Доц. д-р Елена Веселинова (Р. Македонија), Доц. д-р Марија Гогова Самоников (Р. Македонија), Доц. д-р Тамара Јованов Марјанова (Р. Македонија), Доц. д-р Благоица Колева (Р. Македонија), Проф. д-р Александар Гачев (Р. Бугарија), Проф. д-р Јово Атељевиќ (Босна и Херцеговина), Проф. д-р Сузана Стефановиќ (Р. Србија), Проф. д-р Мехмет Билгин (Р. Турција), Проф. д-р Никос Хоурвоулиадес (Р. Грција), Доц. д-р Ольга Јаскина (Русија).

ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР / ОРГАНИЗАЦИОННИЙ КОМИТЕТ

Проф. д-р Трајко Мицески, Проф. д-р Ристе Темјановски, Проф. д-р Круме Николовски, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева – Трајковска, Проф. д-р Еленица Софијанова, Проф. д-р Јанка Димитрова, Доц. д-р Љупчо Давчев, Доц. д-р Елена Веселинова, Доц. д-р Марија Гогова – Самоников, Доц. д-р Тамара Јованов – Марјанова, Доц. д-р Емилија Митева – Кацарски, Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Стеван Габер, Доц. д-р Илија Груевски, Доц. д-р Дарко Лазаров, Проф. д-р Роман Власов, Доц. д-р Алена Позаженикова, Проф. д-р Ердоган Ѓунџуполат.

ЛЕКТУРА / КОРРЕКТУРА

Даница Гавриловска-Атанасовска
(македонски јазик)
Проф. д-р Костадин Голаков
(руски јазик)

ТЕХНИЧКО УРЕДУВАЊЕ / ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕДАКТОР

Славе Димитров
Благој Михов

РЕДАКЦИЈА И АДМИНИСТРАЦИЈА / РЕДАКЦИОННИЙ И АДМИНИСТРАЦИЯ

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
Економски факултет
бул. „Крсте Мисирков“ бб
п.фак 201, 2000 Штип, Република Македонија

Универзитет «Гоце Делчев» - Штип
Экономический факультет
бул. «Крсте Мисирков» бб
п.фак 201, 2000 Штип, Македония

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

33(4+5)(062)

МЕЃУНАРОДНА научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

Управување со развојот на економските регионални системи :

Евроазиска перспектива / VI Меѓународна научна и практична конференција, 30-31 мај, 2016 година, Штип, Македонија = Управление развитием економических и региональных систем : Евроазийская перспектива / VI Meždunarodnaja naučno-praktičeskaja konferencija, 30-31 maja, 2016, Štip, Makedonija. - Штип :

Универзитет Гоце Делчев = Штип = Универзитет Гоце Делчева, 2017. - 370 стр. : табели ; 25 см

Трудови на мак., и рус. јазик. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-374-4

I. Международная научно-практическая конференция Управление развитием економических и региональных систем (6 ; 2016 ; Штип) види

Меѓународна научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

а) Економија - Развој - Европа - Азија - Собири

COBISS.MK-ID 102620938



«Высшая бизнес-школа» Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская перспектива

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

VI Международная научно-практическая конференция

VI International scientific and practical conference

30-31 мая, 2016

Штип, Македонија

30-31 May, 2016

Stip, Macedonia



“Goce Delcev” University, 2016

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

VI International scientific and practical conference

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

30-31 May, 2016 Stip, Macedonia

“Высшая бизнес-школа” Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

VI Международная научно-практическая конференция

**Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская
перспектива**

30-31 мая, 2016 Штип, Македонија

„Висока бизнис школа“ Омск Државен педагошки универзитет (Русија, Омск)

Универзитет „Гоце Делчев“ (Македонија, Штип)

VI Меѓународна научна и практична конференција

**Управување на развојот на економските и регионалните системи: евроазиски
изгледи**

30-31 мај 2016 година, Штип, Македонија



СОДРЖИНА

Р.Г. Власов ЕВРАЗИЙСКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО: УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ, ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ, МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	12
Ю.Л. Муравьев ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВНОЕ УСЛОВИЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В РОССИИ.....	28
М.Л.Калужский ГОРИЗОНТЫ РОССИЙСКО-МАКЕДОНСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	35
Ю.В.Крупенич,Н.Ю.Симонова ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	43
А.А. Сапунков ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ (ОПЫТ СУДЕБНОЙ РЕФОРМЫ II-ОЙ ПОЛОВИНЫ XIX ВЕКА, КАК ПРИМЕР ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОТСТАЛОСТИ).....	49
Ю.С. Попова АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ КРЕДИТНЫМИ КАРТАМИ	55
Т.Miceski, E.Veselinova СИГНАЛИЗАРАЊЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ И ОЧЕКУВАНОТО ТРАЕЊЕ НА ЖИВОТОТ ВО Р.МАКЕДОНИЈА И РУСИЈА ЗА КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	60
Riste Temjanovski TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND NEW GEO-ECONOMIC AND GEOPOLITICS CONTOURS: LINKS OR GAPS.....	71
А.А. Желомко МЕДИАЦИЈА В КОНФРОНТАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЕНЦА.....	80
О.А. Яскина, Н.С. Сосименко,Е.Н. Арбузова ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ВЫСШЕЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ОМГПУ.....	84
Е.Д. Ветчинкина, Р.Г. Власов СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА.....	89



М.Н.Гребенщикова МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ.....	95
Ю. П. Денисов ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	103
А.Г. Гусев, А.А.Желомко ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РОССИИ.....	109
А.А. Димитрюк К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	114
Д.Н.Исаенко МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	118
Л.П. Берестовская ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ МАЛОГО ГОРОДА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА	123
О.А. Яскина ИММАНЕНТНОСТЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ КАК ГЛОБАЛЬНАЯ ПАРАДИГМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ.....	127
Elenica Sofijanova, Tamara Jovanov Marjanova, Davcev, Ljupco COMMITMENT AND POLICY TO QUALITY.....	131
D. Lazarov, M. Kocovski, N. Stojkovic ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ЈАЗОТ ПОМЕЃУ ИНДУСТРИЈАТА И АКАДЕМИЈАТА: КОНЦЕПТУАЛНА АНАЛИЗА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА МАКЕДОНИЈА.....	136
А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА КАК ИМПУЛЬС НЕО- ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ.....	143
Ю.В. Куприянов МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ.....	150
Н.Ю.Симонова ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	160
М.А. Драчук СИСТЕМА ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ И ТРЕБОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.....	166
А.В. Шастин, А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ДОГОНЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ.....	170



В.В. Проскурин, V.V. Proskurin МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	175
А.Н. Романова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ПРИНЦИПЫ	177
А.В.Биньковская, Е.В. Иванова ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В РЕГИОНЕ.....	182
Г.Н. Галаганова, Е.В. Иванова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	187
О.Н.Горбунова, Р.Г. Власов МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....	194
С.Ю. Гуца ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДУСТРИИ EVENT-МАРКЕТИНГА.....	198
Н.Н. Каштанов РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ).....	202
Н.Н. Каштанов, Ю.Л. Муравьев ОСОБЕННОСТИ РИСКОВ В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ.....	208
В. В. Лазуткин ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	212
Т.В. Лалетина ПРИЕМЫ НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ В РЕКЛАМЕ.....	216
К. Р. Магомадова МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	220
А. С. Селезнева ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СОЦИАЛЬНЫЙ ОБЪЕКТ.....	226
Д.С.Толеубаева,Т.Ю. Волгина КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ	230
И.А. Хмелев ВОССТАНОВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАПЧАСТЕЙ, И РЕЭКПОРТ НЕЛИКВИДНОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ УСЛУГ АВТОСЕРВИСА.....	234
А.О. Дашковская ОСОБЕННОСТИ КЛАССИФИКАЦИИ КРЕДИТОВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ.....	238
А.М. Курманова, Н.Ю. Симонова РАЗВИТИЕ РЫНКА МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ	242



А.С. Суворова, Н.Ю.Симонова АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	246
А.А. Брычкова, Р.Г. Власов УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СибЭК».....	250
А.В. Семенов МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ.....	254
В.Н. Зарубина, Р.Г. Власов АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ БАНКОВ. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ В РОССИИ.....	259
Т.В. Игнатъева СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕВОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ОСНОВА ХОЛДИНГ».....	265
Е.М. Кузнецова КОММУНИКАТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВИРТУАЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА.....	270
А.И. Никитина ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	274
Н.В. Лисникова МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА ЧЕРЕЗ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ГЕНЕРИРУЕМЫМИ СИСТЕМОЙ ОТРАСЛЕВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	280
С.Ю. Зяблова СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	284
А.В. Шастин ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРАХ.....	289
Emilija Miteva-Kacarski ANALYSIS OF THE TRADE RELATIONS BETWEEN THE REPUBLIC OF MACEDONIA AND RUSSIA.....	298
E. Veselinova, M. Gogova Samonikov СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ.....	306
O. Gjorgieva-Trajkovska, B. Koleva, V. Georgieva Svrtinov ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ СМЕТКОВОДСТВОТО	314
B. Koleva, O. Gjorgieva-Trajkovska, V. GeorgievaSvrtinov ПРЕДИЗВИЦИ НА МЕНАџЕРСКОТО СМЕТКОВОДСТВО ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА	318



J. Dimitrova ПРИДОНЕСОТ НА РЕВИЗИЈАТА И РЕВИЗОРСКИТЕ ИЗВЕШТАИ КОН ПОДИГАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ФИНАНСИСКОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ И КОН ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МЕЃУНАРОДНОТО ДВИЖЕЊЕ НА КАПИТАЛ.....	324
M.Gogova Samonikov, E. Veselinova МЕНАЦИРАЊЕТО СО Е-ФИНАНСИИТЕ КАКО ПРЕДИЗВИК ПРЕД МАКЕДОНСКАТА И РУСКАТА ЕКОНОМИЈА.....	332
K. Fotova Cikovik ,R. Fotov ВЛЕЗ НА СТРАНСКИ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР: АРГУМЕНТИ ЗА И ПРОТИВ.....	338
I. Gruevski, S. Gaber ДАНОЧНИТЕ ТРЕТМАНИ НА ПРИВАТНИТЕ ПЕНЗИСКИ ФОНДОВИ.....	349
V. Vasileva, O. Gjorgieva-Trajkovska ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ КРЕДИТНИОТ РИЗИК	359
Даница Стојановска КРЕИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИИ ВО ИТАЛИЈАНСКИОТ МАЛ БИЗНИС СПОРЕДБЕНО СО МАЛИОТ БИЗНИС ВО МАКЕДОНИЈА.....	364



УДК: 005.574:[005.322:316.46

А.А. Желомко

Омский государственный педагогический университет, Высшая бизнес-школа

A.A. Zhelomko

Omsk State Pedagogical University, Higher Business School

МЕДИАЦИЯ В КОНФРОНТАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЕНЦА

В статье рассматривается возможность использования медиации в исполнительном процессе. В рамках авторской модели управленческих компетенций разработана программа тренинга медиативных компетенций для руководителей организаций, разработанная на основе ALFA-структуры А. фон Хертель.

Ключевые слова: конфронтационный менеджмент, медиация, медиационная компетентность руководителей, разрешение конфликта

MEDIATION IN A CONFRONTATIONAL MANAGEMENT AND THE DEVELOPMENT OF MEDIATION COMPETENT ADMINISTRATORS

The article discusses the possibility of using mediation in the enforcement process. As part of the author's model of managerial competencies developed competences of mediation training program for leaders of organizations, developed on the basis of ALFA- structure A. von Hertel.

Keywords: confrontational management, mediation, mediation competence of managers, conflict resolution

Ни для кого не секрет, что совместная работа людей чревата возникновением конфликтов. До тех пор, пока усилия каждого направлены на решение одной общей задачи – получение определенного продукта или услуги – эти конфликты могут быть полезны, даже если они сопряжены с наличием чувства недовольства коллегой. Они улучшают результаты работы и отношения благодаря новой информации, учету антагонистических интересов, появлению нестандартных и максимально эффективных решений. Но как только энергия участников конфликта обращена друг против друга, конфликты эскалируют и могут негативно сказаться как на самих участниках, так и на предприятии в целом. В современных условиях повсеместно мире внедряют ненасильственные принципы разрешения конфликтов и управления ими.

Несомненно, в гражданском обществе экономические свободы являются аттрактором создания и реализации альтернативных методов разрешения конфликтов и споров. В понимании граждан закон должен быть справедлив, что на практике не всегда так. Конфликтующие понимают, что по итогам изнурительных судебных тяжб придется выполнять навязанную чужую формальную волю государства, оформленную судебным актом, в соответствии с которым одна сторона обязательно будет в проигрыше, хотя и вторая сторона по результатам таких решений необязательно будет в выигрыше. Таким образом, простым гражданам и бизнесу необходимы не дорогостоящие судебные решения, а малобюджетные и быстрые процедуры решения споров и конфликтов.

Напомним, что долгосрочная программа повышения эффективности исполнения судебных решений как раз и предусматривает урегулирование разногласий путем обращения конфликтующих к процедуре медиации [3].

Может ли медиация как способ урегулирования конфликтов при деятельном участии посредника минимизировать количество судебных исков и способствовать эффективному урегулированию конфликтов? Несомненно – может при условии, если стороны ставят перед собой цель получить конструктивный результат быстро, качественно и дешево, а не думают о том, чтобы «уничтожить» друг друга.

Особенно важно воспользоваться потенциалом нейтрального и не заинтересованного в споре посредника (в данном случае – медиатора) во внесудебном порядке, ещё до того, как стороны конфликта предприняли действий к судебному разбирательству.

Процесс (процедура) медиации представляет собой совокупность специфических норм и способов фактических и юридических действий, совершаемых участниками медиации в течение определённого временного промежутка. Как и любой процесс, медиация характеризуется этапностью (стадийностью), в рамках каждого из них решаются локальные задачи, направленные на достижение



общей цели – нахождение взаимоприемлемого решения. В данной процедуре вся деятельность медиатора и сознательная активность конфликтующих сторон, в общем и целом сводятся к одной и единственной цели – урегулировать спор. Если оппонентам удаётся достигнуть взаимопонимания по существу спора, то они фиксируют его в итоговом документе – медиативном соглашении. Любое обоюдное-позитивное соглашение (контракт), которое было достигнуто в результате медиации, является компромиссом – системой уступок. Такой договор можно рассматривать как мировое соглашение (или договор о примирении) в экономических правоотношениях вне зависимости от предмета спора или стадии рассмотрения спора.

Как показывает практика, эффективный потенциал медиации применим во многих сферах. В том числе и в экономических правоотношениях. Все виды экономической и предпринимательской деятельности. Также медиация может быть использована во всех виды трудовых отношений, за исключением коллективных трудовых споров, регулируемых отдельным законодательством.

Важно отметить, что в сравнении с традиционными судебными способами разрешения споров медиация имеет свои отличительные особенности. Обратимся к их описанию в соответствии с тем, как их позиционируют члены Международной Посреднической Корпорации (ИМС).

Во-первых, доступность. Медиатор может посредничать при разрешении любых споров, основываясь не только и не столько на требованиях закона, сколько на интересах сторон, нормах морали и нравственности и личного жизненного опыта.

Во-вторых, конфиденциальность. Медиация ограничена рамками общения оппонентов и медиатора, что важно для сторон в случае, если спор затрагивает коммерческие интересы или личные взаимоотношения сторон и их разглашение может повлечь убытки или иные неблагоприятные последствия.

Следующей особенностью является эффективность. Это означает, что стороны сохраняют нормальные личные или деловые отношения, избегают публичной огласки конфликта в судебных инстанциях, разрешают спор, затрагивающий деликатные вопросы.

Оперативность можно описать в сравнении с судебным процессом как краткосрочную, менее бюрократическую процедуру. В медиации участники преследуют быстрое и взаимовыгодное разрешение конфликта, следовательно, предпринимают для этого возможные усилия.

Экономичность. Деятельность медиатора может осуществляться как на платной, так и на бесплатной основе. Следовательно, участники существенно экономят на судебных издержках.

Ещё одной особенностью является результативность. Медиатор учитывает интересы всех оппонентов и решает вопрос таким образом, чтобы они были удовлетворены исходом конфликта. Медиатор не ищет правых и виноватых, а направляет стороны по пути нахождения взаимоприемлемого решения.

Управляемость. В отличие от суда, в котором спор конфликтующих сторон рассматривает назначенное должностное лицо - судья, в процедуре медиации стороны добровольно заключают соглашение, самостоятельно выбирают медиатора и определяют порядок проведения медиации [1].

Далее хочется обратиться к тому факту, что возрастание конфликтного потенциала предъявляет особые требования к компетенциям руководителей организаций. С нашей точки зрения, структура компетенций руководителя предполагает управленческие, коммуникативные, контекстуальные и медиативные компетенции. Последние становятся критично важными для обеспечения устойчивости организации как во внутренней, так и во внешней среде. Анита фон Хертель предлагает проверенную программу обучения руководителей медиации в организациях [2]. Ее подход отличается весьма важной особенностью: он не предполагает, что ответственность за разрешение конфликтов берет на себя только руководитель, принимая на себя всю полноту управленческих решений. Руководитель становится медиатором, посредником, обеспечивающим выигрыш конфликтующим сторонам, и передает ответственность участникам конфликта. Предложенная Хертель ALFA- структура включает пять этапов: конкретизацию задачи; определение списка тем; идентификацию позиций и интересов; выработку нетривиального решения; заключение соглашения. Для выполнения этих этапов требуются особые медиативные компетенции, приобретение которых предполагает последовательное прохождение девяти структурных элементов. Соотнеся модель Хертель с особенностями работы современных организаций, мы предложили медиативный тренинг профессионального разрешения конфликтов для руководителей медицинских организаций. Тренинг включает в себя девять ступеней, или структурных элементов в терминологии А. Хертель.

Ступень 1. Управление вниманием и состоянием Руководитель, не умеющий управлять своим состоянием и вниманием, не способен обеспечить эффективную медиацию. Поэтому участникам



тренинга предлагается серия упражнений, направленных на формирование навыков управления состоянием и тренировку концентрации внимания. Существенным моментом является формирование способности управлять фокусом внимания и переносить его с внутреннего состояния на внешние объекты и обратно. При этом очень важно зафиксировать состояние устойчивой концентрации и научиться входить в него в конфликтных ситуациях. Подходящее для решения конфликтов внутреннее состояние характеризуется внимательностью, мудростью, сдержанностью, ясностью, терпеливостью, расслабленностью, приветливостью и сопереживанием.

Ступень 2. Управление деэскалацией конфликта в тетраэдре отношений Эта ступень предполагает умение распознавать и управлять типичными моделями поведения в конфликте, который при естественном ходе событий находится в поэтапно прогрессирующем процессе обострения (эскалация конфликта). Выход из острой фазы и постепенное снижение эмоционального накала означает процесс деэскалации. Эскалация может проявляться как на внутриличностном, так и на межличностном уровне. Предотвращение внутренней эскалации – важная задача этой ступени. Необходимо уяснить четыре модели конфликтного взаимодействия: против другого: борьба; прочь от другого: бегство; без другого: оцепенение, т. е. ощущение полного отсутствия; вместе с другим: кооперация. Каждая из этих моделей имеет свои маркеры и свои копинг-тактики: гроза для разрядки, два извержения вулкана, глоток свежего воздуха, вытащить жало, переключить агрессию, конкретизация задач волшебной палочкой, преобразование агрессии в самореализации.

Ступень 3. Визуализации и метафоры. На этой ступени руководители учатся придавать форму нечетким мыслям и целенаправленно создавать возможности ведения переговоров на основе экспорта и импорта мыслей. Визуализация очень важна для изменения позиций в переговорах и мотивирования к изменению ситуации. Метафоры задают новые значения и новые контексты и предотвращают возможности попадания в больные зоны самолюбия. Затрагивая различные ядра конфликта, метафоры позволяют легче распознать стержень разногласий.

Ступень 4. Структурный менеджмент – сортировка и ее применение для разрешения конфликтов Причина многих конфликтов кроется в том, что люди оперируют предположительными данными. В результате недоразумение разрастается и вызывает эскалацию конфликта. На этой ступени обучающиеся проводят сортировку понятий на ключевые, подчиненные или второстепенные. Сначала обозначаются наиболее общие понятия и ожидания, с которыми согласны стороны конфликта. Чем выше ключевое понятие по степени абстракции, тем меньше оно вызывает недовольства. На второй фазе создается список тем, все темы уточняются, чтобы точно установить, о чем конкретно идет речь. На третьей фазе проводится специальная фокусировка на будущих перспективах, ценностях, интересах и желаниях. Четвертая фаза предполагает креативный процесс поиска и диагональную сортировку старых позиций. В пятой фазе идеи преобразуются в этапы, в которых понятно, что, кто и когда должен делать.

Ступень 5. Менеджмент различий. Данная ступень основана на модели четырех полей по Риману. Первое поле формируется с момента рождения и оно может быть названо поле отношений. Отношения с другими людьми складываются по-разному и имеют разную значимость. Руководители, придающие большое значение полю отношений, радуются возможностям взаимодействия с другими людьми и ценят их. Поле предметов определяет значимость вещей и образцов поведения в пространстве руководства. Высокая значимость предметного поля приводит к тому, что руководитель тщательно следит за процессом и результатами деятельности своих подчиненных, удерживая собственный стандарт. Третье поле содержит созданные человеком системы, структуры и иерархии. Это поле предполагает следование установленным нормам и порядкам. Высокими показателями в этой сфере отличаются полководцы и руководители крупных иерархических структур, для которых важна власть ради власти. Четвертое поле – поле креативности, удовольствия и свободы. В широком смысле оно знаменует протест против порядка и победу анархии. Для руководителя такого типа важна свобода в принятии решений. Задачей этой ступени является распознавание конфигурации полей участников конфликта. На этой стадии участники идентифицируют и обсуждают собственные ограничения и возможности совместного действия.

Ступень 6. Медиация с использованием шуток. Смех является важным ресурсом урегулирования конфликтов. Чем раньше в процессе медиации стороны начнут смеяться, тем быстрее они придут к согласию. Эта ступень достаточно сложна для тренировки, потому что требует актуализации бессознательных процессов. Самый простой вариант – использование готовых шуток и анекдотов. Самый сложный путь спонтанное создание шуток в конфликтных ситуациях. Руководитель должен начать с себя и научиться смеяться не над людьми, а над ситуациями. Для



этого используются следующие технологии: создание комиксов, превращение раздражения в юмор, перенос юмора, неоконченные предложения.

Ступень 7. Принцип сознательных намерений. Седьмой этап построен на необходимости осознавать сознательные намерения людей. Тот, кто следует этому принципу, исходит из того, что каждый человек действует в любой момент времени так, как он действует на основании предыдущего опыта, ключевых для него мотивов, а также приобретенных и унаследованных способностей. В результате люди начинают понимать действия и слова, прежде казавшиеся им странными. В основу этапа заложены технологии постановки вопросов с конструктивными предварительными допущениями типа: существовало ли что-то, в связи с чем это было важно для вас? Для чего вам это нужно? Представьте себе, что проблема решена. Что конкретно изменится для ваших сотрудников? Если бы этот вопрос был решен, что бы вы стали делать по-другому?

Ступень 8. Искусство задавать вопросы На этой ступени руководители целенаправленно обучаются ставить вопросы различных типов, необходимых в медиативном процессе. Кроме известных закрытых и открытых вопросов здесь осваиваются шкалирующие, рамочные вопросы, вопросы, ориентированные на ресурсы и циркулярные вопросы, которые обладают активирующей функцией и открывают новые возможности. Как правило, переговоры начинаются с открытых вопросов, но для их завершения нужны точные, закрывающие вопросы.

Ступень 9. Определение рисков возникновения конфликта Это последний этап обучения руководителя, который может стать и первым в реальной практике разрешения конфликтов. Распознавание и предотвращение конфликтных ситуаций – важная составляющая конфликт-менеджмента. Для этого нужно научиться проводить всесторонний, системный и регулярный аудит организационных процессов и ситуаций. Здесь снова понадобятся навыки наблюдать, слушать, использовать потенциалы наших чувств.

Таким образом, медиация - это добровольная процедура, отвечающая требованию конфиденциальности и не имеющая обязательной силы, в ходе которой стороны спора добровольно и ненасильственно, с помощью нейтрального третьего лица находят точки соприкосновения, позволяющие им найти решение и урегулировать конфликт [1]. Как уже отмечалось ранее, медиатор является нейтральным третьим лицом, а является не судьей или арбитром, следовательно он не принимает никаких решений. Только стороны участники конфликта принимают решение об урегулировании разногласий. Мы рекомендуем примирительную процедуру медиации для разрешения споров и конфликтов как часть конфронтационного менеджмента предприятия. Итак, предлагаемый тренинг позволит руководителям организаций осуществлять контроль и управление конфликтами между различными сторонами посредством использования своей высокой медиативной компетенции.

Список литературы:

1. Дж. Кроули, К. Грэм. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2014 – 230 с.
2. Хертель фон А. Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в вашей жизни. - СПб: Издательство Вернера Регена. 2015 – 272 с.