
ТРЕХКОМПОНЕНТНЫЙ ПОДХОД КАК РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ МЕДИАЦИИ В БИЗНЕСЕ

Сушкова Наталья Сергеевна¹, канд. экон. наук, доц.

Кирилов Виталий Анатольевич², канд. мед. наук, доц.

Васильченко Петр Сергеевич¹, преп.

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: sns@vrn-tc.ru; petr2002@inbox.ru

² Центральный филиал ФГБОУВО «Российский государственный университет правосудия», ул. 20-летия Октября, 95, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: kirilov.v.a@mail.ru

Предмет: адаптация техник «классической» процедуры медиации к управлению бизнес-процессами позволяет говорить о новом подходе, который существенно расширяет традиционные представления о медиации. *Цель:* определить компоненты расширенного подхода применения медиативных техник для управления бизнес-процессами, описать содержание компонентов, сформулировать актуальность и понятийный аппарат. *Дизайн исследования:* использование трехкомпонентного подхода к процедуре медиации позволяет применять медиативные техники не только в спорах за пределами организации, но и в ее текущей деятельности. Определение структуры и компонентов данного подхода приведет к совершенно новому формату ведения бизнеса, позволяя выстраивать работу в бесконфликтном поле, что в свою очередь отразится на эмоциональном состоянии коллектива и финансовых показателях. *Результаты:* применение медиации в качестве экономического инструмента позволяет компании достигать более эффективных результатов, способствуя повышению уровня корпоративной культуры, сохранению капитала и положительному тренду развития бизнеса в целом. Авторами выделен новый подход к процедуре медиации, предложен ее трехкомпонентный состав, определена роль кастомизированного подхода, описаны отраслевые аспекты, включая нетрадиционный парагноменистический взгляд, предложена новая должностная единица в компании – консенсуолог, обладающий навыками медиатора и расширенными функциональными обязанностями.

Ключевые слова: медиация, медиативный подход, медиативная оговорка, смарт бизнес-процесс, парагноменистический взгляд, консенсуолог, паритетные отношения, кастомизированный подход.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/11/161-174

Введение

В последние годы медиативные технологии все чаще стали применяться для решения конфликтных ситуаций, в том числе, в бизнес-среде. Несмотря на то, что в РФ законодательство об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника существует еще с 2010 года, в экономических отношениях данное направление набирает обороты именно сейчас. Рассмотрение процедуры медиации не только в правовом аспекте, но и в контексте бизнес-процессов позволяет выстраивать принципиально новые взаимоотношения.

Современные экономические отношения формируются в насыщенном информационном пространстве, где сама информация выступает пятым фактором производства [2, с. 54]. Уровни эффективных коммуникаций расширяют границы от личного пространства до виртуального мира.

Рассматривая такую концепцию экономических взаимоотношений, становится ясно, что возникновение конфликта неизбежно на различных этапах бизнес-процессов. Одним из цивилизованных инструментов разрешения конфликтов в современном обществе видится процедура медиации [4, с. 36]. Именно она предполагает учет взаимной выгоды сторон и всегда строится на принципах учета обоюдных интересов и выгод, так называемый «win-win». Медиативный подход допустим во всех типах бизнес-процессов: основных, сервисных и управленческих.

Однако в российской системе правоотношений медиация пока представлена больше как инструмент бесконфликтного достижения договоренностей при обязательном наличии предмета спора, так называемой медиабельности.

Методы и результаты исследования

«Рабочая» гипотеза исследования – традиционный взгляд на процедуру медиации как на инструмент урегулирования спора конфликтующих сторон позволяет выделить два подхода к использованию медиативных технологий: конфликтную медиацию (conflict mediation) и партнерскую медиацию (contract mediation).

Внедрение медиативных технологий в текущую деятельность компании расширяет возможности использования инструментов и методов медиации, например, при создании бесконфликтной корпоративной культуры, выстраивании работы с клиентской базой, что позволяет предложить новый, качественно иной подход – кастомизированную медиацию (customer mediation).

Кастомизированный подход диктует необходимость введения в штат

компании специалиста, обладающего компетенциями в области использования медиативных технологий на уровне бизнес-процессов, в связи с чем предлагается внедрение в штат компании новой должностной единицы – консенсуолога.

Эволюция управления бизнес-процессами приходит к новому этапу своего развития, включающего современные экономико-правовые техники и подходы [2, с. 35].

Таблица 1

История управления бизнес-процессами

Период	Тип процесса
1980-1989	Управление качеством
1989-1994	Реинжиниринг бизнес-процессов
1990-1999	Планирование ресурсов предприятия
2000-2010	Управление взаимоотношениями с клиентами
2010-2024	Управление бизнес-процессами
2024	Трехкомпонентный медиативный подход качественного управления бизнес-процессами

Прежде чем перейти к авторскому рассмотрению трехкомпонентного подхода к медиации, необходимо обратиться к принципам медиации и возможности их адаптации из правовой сферы в экономическую плоскость [7, с. 87; 8, с. 153]. Федеральным законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» определено, что процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора. Предлагаем рассмотреть принципы медиации, которые могут также применяться и в организации бизнеса, расширив существующий перечень принципов в рамках авторского подхода.

Конфиденциальность. Предполагает прежде всего заинтересованность сторон в сохранении информации о структуре и содержании бизнес-процессов, участниках и финансовых результатах, влияющих на доходность. Безусловно, для закрепления договоренностей сторонами дополнительно может быть подписано соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

Нейтральность. Поскольку любая медиация проходит с привлечением третьей стороны в лице медиатора (профессионального переговорщика), процедура начинается с проверки медиабельности, а заканчивается достижением договоренностей, выгодных для обеих сторон, роль медиатора характеризуется прежде всего его профессиональной нейтральностью по отношению к каждому из участников процесса. Медиатор, по сути, не является консультантом и не имеет своего мнения, даже если он является про-

фессионалом в контексте возникшего спора. Медиатор использует методы и инструменты, позволяющие сторонам договориться о достижении взаимной выгоды в разрешении бизнес-конфликта.

Добровольность. Возможность самостоятельно принимать решения и впоследствии нести не только правовую, но и моральную ответственность во многом определяется личной заинтересованностью сторон и добровольным участием в процессе.

Равноправие. Данный принцип будет означать, что более сильная позиция одной из сторон конфликта не должна предоставлять последней каких-либо процедурных преимуществ (определять повестку встреч, оценивать приемлемость условий соглашения) или определять возможные пути разрешения спора. Каждая из сторон обеспечивается правом самостоятельно принимать решения без чьего бы то ни было влияния, в том числе и об отказе от переговорного процесса на любом этапе.

Фокус. В ходе переговоров внимание сторон должно быть сфокусировано на главной цели процедуры медиации – достижении взаимовыгодных условий в отношении предмета спора. Целью не может являться получение для себя максимальной выгоды или ухудшение положения другой стороны. Для более эффективной реализации данного принципа сторонам рекомендуется отказаться на период проведения сессии от использования электронных средств связи и иных отвлекающих факторов.

Открытость. Если на этапе договоренности стороны будут утаивать информацию или проявлять себя неконгруэнтно, то желаемый результат не будет достигнут. На сегодняшний день можно встретить множество подходов и формулировок данного принципа. Существуют школы, которые, используя элементы коучинговых технологий, настраивают на достижение максимальной открытости в бизнесе. Появляются новые профессии – такие, как фасилитатор осознанного партнерства, базирующиеся на методологии «Открытого Диалога», разработанной Д. Шаменковым [4, с. 252], методологии «Осознанного партнерства» А. Сорокиной и др. С нашей точки зрения, при том, что в правовом аспекте принцип открытости не нашел должного внимания, в выстраивании бизнес-процессов он, пожалуй, может быть основополагающим. Истинную причину возражений, недостижения результатов, личных переживаний сторонам необходимо озвучивать открыто. Такой формат взаимодействия приведет к скорейшему решению вопроса в интересах всех участников процедуры.

Гибкость. Способность и готовность принимать точку зрения, учитывать интересы другой стороны отличают медиацию от других способов разрешения споров. Умение слушать и слышать партнера позволяет изменить изначальную позицию в ходе медиативного процесса, автоматически расширяя пул возможных вариантов решений.

Ответственность. Способность заключать соглашения и отвечать за их исполнение, даже если они существуют в форме устной договоренности, – это

качественно новый уровень ведения бизнеса. При этом внутренней основой данной позиции является не страх негативных последствий или возможных санкций, а личная ответственность за построение и реализацию бизнеса.

Вышеуказанные принципы часто применяются профессиональными медиаторами. Расширяя сферу применения медиации в бизнесе, нами предлагается ряд дополнительных принципов.

Вежливость. В ряде случаев эмоциональный окрас или отраслевая специфика выводят формат общения конфликтующих сторон за рамки деловых переговоров, сводя на нет потенциальную возможность достижения договоренностей. Поэтому призывание оппонентов к эмпатичному, вежливому ведению переговорного процесса будет являться не только признаком высокого уровня экономической культуры, но и залогом успеха добровольного урегулирования конфликта.

Аддитивность. Данный принцип означает возможность принимать основополагающие решения для достижения конечного результата процедуры медиации через суммарное проявление частичных выгод в ходе ее реализации.

Многогранность. Данный принцип можно сформулировать как возможность рассматривать ситуацию не только в рамках тоннельного мышления, собственного видения, или так называемого генетического предела. При этом стороны не фокусируются на формальной составляющей спора (например, условиях договора), готовы рассмотреть стороннее экспертное мнение, нивелируя собственный опыт, отказаться от паттерного поведения в целях достижения желаемого результата.

Осознанность – позиция, основанная не на эмоциональном принятии решений, а на понимании персональной выгоды. Готовность отвечать за свой выбор в текущем моменте, понимая возможные последствия данного выбора.

Принятие – признание реальности в том виде, в котором стороны сталкиваются с ней, с недостатками и проявлением эмоциональных реакций, без каких-либо субъективных оценок.

Сеттинг медиатора. Медиативный процесс во многом определяется личными качествами посредника, его опытом, используемыми подходами. Поэтому до начала процедуры медиатор должен обозначить сторонам персональные установки для создания поля конструктивного диалога и параметры входа и выхода бизнес-процесса.

Современные международные школы, такие как, например, «Empat» адаптируют медиативный подход к бизнес-процессам, разбивая на конфликтную медиацию (*conflict mediation*) и на партнерскую медиацию (*contract mediation*).

Conflict mediation – представляет собой классическую процедуру медиации, порядок проведения которой установлен Федеральным законом

«Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ.

Обязательным условием данной процедуры является проверка на медиабельность (наличие предмета спора), а также желание сторон решить спорный вопрос путем ведения переговоров. Идеальным результатом такой процедуры будет являться нотариальное закрепление договоренностей путем подписания медиативного соглашения [6, с. 37].

Contract mediation – представляет собой процесс выстраивания бизнес-отношений, основанных на принципах осознанного и ответственного партнерства. Результат достигается путем применения медиативных подходов и технологий для формирования партнерских соглашений. В современном бизнес-сообществе данный подход считается признаком хорошего делового тона. Как правило, он реализуется с помощью медиатора, специализирующегося на выстраивании партнерских соглашений, или с привлечением фасилитатора осознанного партнерства. При таком подходе стороны обсуждают возможные разногласия и спорные вопросы, влияющие на развитие деловых взаимоотношений, заранее описывают возможные пути выхода из вероятностных конфликтов с сохранением деловой репутации и доходности, а также определяют права собственности и объем бизнес-рисков. Применение медиативных практик и технологий в процессе партнерских сессий приводит к повышению уровня развития всей бизнес-системы.

Применяя подобные подходы медиации и адаптируя их в текущую деятельность компании, мы разработали и апробировали еще один подход – customer mediation.

Customer mediation – представляет собой управленческую процедуру осознанного бесконфликтного выстраивания бизнес-процессов внутри компании и за ее пределами по вопросам клиентоориентированности и текущей деятельности компании. Основываясь на классическом медиативном подходе, методах и инструментах медиации, customer mediation является превентивной мерой предотвращения конфликтов. С одной стороны, при внедрении такого подхода происходит сокращение конфликтов на уровне трудовых отношений, формирование нового уровня здоровой корпоративной культуры внутри компании в целом. С другой стороны, выстраивается совершенно новый уровень отношений с потребителями. Это неизбежно приводит к сокращению издержек и росту доходности за счет снижения судебных издержек и сохранения клиентской базы, и, соответственно, повышает эффективность вложенного капитала.

В рамках кастомизированного подхода клиент рассматривается не источником получения прибыли, а участником создания прибавочного продукта. Исторически парадигма отношений развивалась на донесение повышенной ценности приобретаемого продукта или услуги посредством расширенного маркетинг микс, нейромаркетинга и иных инструментов экономики впечатлений. Это служит отражением такого вида бизнес-процессов,

как совершенствование, и позволяет сделать развитие бизнеса системным и непрерывным. Сюда можно отнести как работу по повышению удовлетворенности клиента, так и работу над самими процессами. Информационная свобода и включение непосредственно самого дорогого товара, информации, в средства производства повышает значимость эффективных коммуникаций на всех стадиях жизненного цикла продукта.



Рис. 1. Уровни коммуникации

Рассматривая все уровни коммуникации (рис. 1), можно уверенно говорить о вероятности возникновения конфликтов на каждом из них и незащищенности создаваемого продукта от эмоционального восприятия клиентом и формирования у него аффективной коммуникации.

Одним из видов бизнес-процессов является управление, для которого коммуникация является ключевым проявлением. Любой способ получения и обмена информации невозможен без последней. Модель бизнес-процесса конфликта характеризует его структуру в управлении (рис. 2).



Рис. 2. Модель управления бизнес-процессом конфликта

Внедрение специалистов с навыками медиатора в деятельность компании позволит двум участникам коммуникации найти оптимальное решение для каждого в вопросах, вызвавших отрицательную эмоцию. Выгодные договоренности могут возникать не только в разрезе уже сформировавшегося конфликта, а прежде всего на этапе работы с возражениями в рамках технологии продаж. В случае неудовлетворенности потребителя после приобретения продукта наступает этап переговоров за счет наличия медиативной оговорки, которая также может служить способом разрешения проблемы [1, 135]. Исходя из этого, о применении медиативного подхода, ориентированного на выгодный результат для обеих сторон, можно говорить как о разновидности SMART методики бизнес-процесса, поскольку каждая из сторон формулирует для себя конкретную измеримую цель, определяет ресурсы, необходимые для ее достижения.

Таким образом, мы предлагаем обозначить три подхода в медиации:

- Conflict mediation (медиация конфликта) – регламентированная федеральным законом процедура, которую проводит профессиональный медиатор с соответствующим образованием или лицо, проводящее процедуру медиации на непрофессиональной основе;
- Contract mediation (контрактная медиация) – партнерская сессия, приводящая к набору стратегических решений, взаимовыгодных для всех участников бизнеса. Проводит такую процедуру медиатор с фасилитационными навыками;
- Customer mediation (кастомизированная медиация) – деятельность по организации тактических мероприятий, основанных на применении медиативных технологий для сохранения и увеличения клиентской базы, создания бесконфликтной корпоративной культуры и решения спорных вопросов с внешними организациями, с целью сохранения и приумножения капитала компании.

Предлагаем подробно рассмотреть возможности применения кастомизированного подхода к процедуре медиации в отдельных видах деятельности. Экономические процессы в сфере услуг порой не поддаются реальному сравнительному анализу даже внутри отдельной группы. Абсурдность выводов позволяет ввести такое новое экономическое понятие как парагноменистический экономический взгляд. Появление данного термина связано не только с невозможностью после проведения выборки показать реальную картину, без учета частных условий, но и со свойствами отдельных отраслей сферы услуг. В частности, в медицине и туризме ожидания клиента, неосвязаемость и непрерывность продукта, а также непосредственное вовлечение самого потребителя в процесс производства приводит к несовпадению первичного осознания продукта с его реальным потреблением. Данный факт подтверждает экономическую неконгруэнтность в отношении туристских и медицинских услуг в рамках парагноменистического взгляда. При этом

возникают дополнительные сложности ведения бизнеса, связанные с отсутствием должного нормативного регулирования, что приводит потребителя и исполнителя услуг, а также контролирующие органы, в ситуацию конфликта. Исходя из таких условий существования продукта, взаимоотношения клиента и производителя услуги изначально не исключают потенциального конфликта.

Примером отраслевого внедрения кастомизированной медиации может служить наличие медиатора в штате медицинской клиники. Внедрение методов медиации в эффективные коммуникации врач–пациент, в том числе через автоматизированные медицинские информационные системы в разделах управления качеством медицинских услуг, позволит избежать судебных исков и сократить сроки разрешения конфликта [8, с. 47]. Инструмент не исключает внедрение и на практике применение телемедицинских технологий, ставших чрезмерно популярными в последние годы [9, с. 297], например, один специалист на ряд филиалов клиники.

Данный подход обуславливает потребность введения в штат специалиста, обладающего навыками бесконфликтного выстраивания отношений как в самом коллективе, так и с клиентами компании. В настоящее время существует профессиональный стандарт – «Специалист в области медиации (медиатор)» (утвержден Приказом Минтруда России от 15.12.2014 № 1041н «Об утверждении профессионального стандарта»), где указаны возможные наименования должностей специалистов, работающих в области медиации: медиатор общего профиля, медиатор в специализированной сфере, супервизор в специализированной сфере медиации.

В Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (ОКПДТР) такой профессии, как «медиатор», или должности «специалист по медиации» не имеется, что подтверждается Письмом Минэкономразвития РФ от 08 августа 2011 года № Д06-3852. Следует отметить, что закон № 193-ФЗ не устанавливает требований в отношении работников организаций, в том числе не содержит требования о наличии в штате организации медиаторов. Практика показывает, что должности медиатора существуют в специализированных организациях, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

Однако специфика кастомизированного подхода требует наличия дополнительных функций, которые не указаны в законе о медиации, что диктует необходимость формирования расширенного набора компетенций и навыков применения медиативных технологий на уровне бизнес-процессов, в том числе внутри компании. В связи с этим нами предлагается введение новой номенклатуры должностей – консенсуолог.

Консенсуолог – сотрудник организации, осуществляющий на профессиональной основе урегулирование споров внутри компании в рамках кастомизированного подхода, а также проведение превентивных мероприятий,

направленных на профилактику возникновения конфликтов с клиентами и внешними организациями посредством медиативных технологий в целях формирования паритетных отношений.

Согласно действующему законодательству работодатель вправе внести в штатное расписание должность консенсуолога по форме № Т-3, утвержденной Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». В соответствии с Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» каждый элемент хозяйственной деятельности организации подлежит оформлению первичным учетным документом. Руководство компании самостоятельно утверждает состав и форму первичных учетных документов, в том числе штатное расписание. В своем письме от 14.02.2013 № ПГ/1487-6-1 данную позицию поддержал Роструд. Учитывая, что должность консенсуолога не предполагает каких-либо льгот и компенсаций, согласно ст. 57 Трудового кодекса РФ наименования этих должностей не должны соответствовать наименованиям, указанным в квалификационных справочниках.

Появление нового направления может стать мотивационным аспектом при выборе профессиональной ориентации у студенческой молодежи [10, с. 145]. Безусловно, учитывая отсутствие на рынке специалистов с подобными компетенциями, их обучение также требует детальной проработки. Так для подготовки подобных специалистов видится применение технологии интеллект-карт [11, с. 244]

В рамках должностной инструкции консенсуолога следует уделить внимание его роли в реализации бизнес-процессов компании, направленных на снижение издержек, формирование корпоративной культуры, повышение лояльности клиентов, и др.

Стоит обратить внимание, что деятельность консенсуолога основана на базовых принципах медиации. В связи с чем особую роль играет нейтральность, т.е. последний выступает независимым посредником при внутрикорпоративных спорах, а не представителем руководства организации.

Экономическую целесообразность внедрения должности консенсуолога можно просчитать, используя следующий набор методов анализа инвестирования в человеческий капитал. На практике это может выражаться переходом к инвестированию от HCROI через совершенствование софтскиллс к PCTROI¹.

$$PCTROI = (\text{доход} - (\text{затраты на психоанализ бизнеса и внедрение работы методологии консенсуолога}) / \text{суммарные затраты на формирование психологического климата}) * 100\%$$

Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия,

¹ <https://www.criterionhcm.com/white-papers/human-capital-return-on-investment> (дата обращения: 20.09.2024).

но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Наиболее сложным является подсчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом. Вспомогательными финансовыми показателями могут стать: доход человеческого капитала, экономическая добавленная стоимость персонала, себестоимость человеческого капитала, добавленная стоимость человеческого капитала, рентабельность инвестиций человеческого капитала, рыночная стоимость человеческого капитала и др.

Заключение

Исследуя влияние конфликтов на финансовые результаты компании, можно говорить о нерациональном расходовании ресурсов на их нивелирование. В качестве инструмента разрешения конфликтов правовое поле предлагает нам процедуру медиации. Наше исследование позволяет расширить взгляд на возможности применения медиации и рассмотреть ее не только в качестве альтернативы судебного разрешения спора, но и как современный экономический инструмент повышения эффективности бизнеса.

Применение трехкомпонентного подхода позволяет диверсифицировать медиацию в зависимости от потребности ее применения и специфики спора. Предложенный нами кастомизированный подход позволяет применять медиативные техники не только в спорах за пределами организации, но и в ее текущей деятельности.

Отсутствие компетентных специалистов с соответствующими навыками приводит к дополнительным расходам и изменениям в структуре традиционного ведения бизнеса. Предлагаемая нами должность консенсуолога расширяет возможности применения медиации. Грамотное выстраивание паритетных отношений снижает уровень конфликтов, что формирует более качественную корпоративную культуру и отражается на положительном финансовом результате.

Предлагается следующий базовый набор функций в рамках должностных обязанностей консенсуолога:

- проведение профилактических мероприятий посредством регулярной супервизии внутри отдельных функциональных групп организации для создания поля бесконфликтных отношений;
- определение траектории развития корпоративной культуры, сплочение коллектива, формирование лояльности сотрудников;
- повышение гудвилла компании;
- разработка положений локальных документов о применении процедуры медиации в организации;
- участие в переговорных процессах;
- повышение лояльности клиентов путем применения медиативных технологий в бизнес-процессах;
- оценка стоимости конфликта и степени его влияния на экономическую деятельность организации;

- представление интересов организации в конфликтах с административными, надзорными органами, контрагентами.

Список источников

1. Баишева З.В. Медиация как форма юридической коммуникации / З.В. Баишева, О.А. Безземельная // *Вестник Уфимского юридического института МВД России*, 2023, no. 2 (100), с. 131-136.
2. Джон Джестон Йохан Нелис. *Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов*. Пер. с англ.: Альпина Паблшер. Москва, 2012.
3. Караваева Н.М. Информация как фактор производства и ее влияние на современную экономику // *Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования: Материалы I Всероссийской с международным участием научно-практической конференции*, Пермь, 16 января 2023 года. Пермь, Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2023, с. 51-58.
4. Меркульев М.Ю. Живые организации? Применение теории функциональных систем в практиках развития бизнеса / М.Ю. Меркульев, Т.А. Меркульева, Д.А. Шаменков // *Методология современной психологии*, 2024, no. 22, с. 250-258.
5. Нарышкина С.Ю. История и развитие института примирительных процедур в России // *Genesis: исторические исследования*, 2023, no. 5, с. 30-43.
6. Панфилова П.М. Коммерческая медиация как внесудебный способ защиты прав и законных интересов предпринимателей // *Правовой альманах*, 2023, no. 3 (25), с. 34-42.
7. Помаскина А.С. Характеристика принципов медиации // *Научный Лидер*, 2022, no. 42 (87), с. 86-88.
8. Сушкова Н.С., Кирилов В.А., Васильченко П.С. Разработка информационной системы как инструмент повышения качества медицинских и туристических услуг // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2022, no. 8, с. 41-59.
9. Федоткина С.А. Лучшие практики применения телемедицинских технологий в Российской Федерации и за рубежом / С.А. Федоткина, А.Х. Ахминеева, М.Г. Карайланов // *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 2023, т. 15, no. 3, с. 295-312.
10. Федоткина С.А. Формирование самосохранительного поведения студенческой молодежи как основа популяционной стратегии / С.А. Федоткина, М.Г. Карайланов // *Мировые тенденции и перспективы развития науки в эпоху перемен: от теории к практике : Материалы I Международной научно-практической конференции*, Ростов-на-Дону, 30 января 2023 года. Ростов-на-Дону, Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт», 2023, с. 144-146.
11. Яковлев А.Г. Использование интеллект-карт в обучении врачей медико-профилактического профиля / А.Г. Яковлев, Н.В. Зрянина, М.Г. Карайланов // *Вестник Российской Военно-медицинской академии*, 2017, no. 3 (59), с. 243-248.
12. Gžibovskis V. The concept of Mediation and basic principles of Mediation // *INDIVIDUAL. SOCIETY. STATE. Proceedings of the International Student and Teacher Scientific and Practical Conference*, 2023, pp. 151-157.

A THREE-COMPONENT APPROACH, AS AN EXTENSION OF THE POSSIBILITIES OF MEDIATION IN BUSINESS.

Sushkova Natalia Sergeevna¹, Cand. Sci. (Econ), Assoc. Prof.

Kirilov Vitaly Anatolevich², Cand. Sci. (Med), Assoc. Prof.

Vasilchenko Petr Sergeevich¹, lecturer

¹ Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: sns@vrn-tc.ru; petr2002@inbox.ru

² Central branch of the federal state budgetary educational institution of higher education «Russian state university of justice», 20th Anniversary of October St., 95, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: kirilov.v.a@mail.ru

Importance: Adaptation of the techniques of the “classical” mediation procedure to the management of conflict business processes allows us to talk about a new approach that significantly expands traditional ideas about mediation. *Purpose:* to determine the components of an expanded approach to the use of mediation techniques for managing business processes, to describe the content of the components, to formulate the relevance and conceptual apparatus. *Research design:* the use of a three-component approach to the mediation procedure allows the use of mediation techniques not only in disputes outside the organization, but also in its current activities. Determining the structure and components of this approach will lead to a completely new format for doing business, allowing work to be structured in a conflict-free environment, which in turn will affect the emotional state of the team and financial performance. *Results:* the use of mediation as an economic tool allows the company to achieve more effective results, contributing to an increase in the level of corporate culture, preservation of capital and a positive trend in business development as a whole. The authors highlight a new approach to the mediation procedure, propose its three-component composition, define the role of a customized approach, describe industry aspects, including an unconventional paragnomenistic view, and propose a new position in the company - a consensusologist with mediator skills and expanded functional responsibilities.

Keywords: mediation, mediation approach, mediation clause, smart business process, paragnomenic view, consensusologist, parity relations, customized approach.

References

1. Baisheva Z.V. Mediatsiya kak forma yuridicheskoy kommunikatsii / Z.V. Baisheva, O.A. Bezzemel'naya. *Vestnik Ufimskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii*, 2023,

- no. 2(100), pp. 131-136. (In Russ.)
2. Dzhon Dzhaston Johan Nelis. *Upravlenie biznes-processami. Prakti-cheskoe rukovodstvo po uspeshnoj realizacii pro-ektov*. Per. s angl.: Al'pina Publisher. Moskva, 2012. (In Russ.)
3. Karavaeva N.M. Informaciya kak faktor proizvodstva i ee vliyanie na sovremennuyu ekonomiku. *Prognozirovaniye innovacionnogo razvitiya nacional'noj ekonomiki v ramkah racional'nogo prirodopol'zovaniya: Materialy I Vserossijskoj s mezhdunarodnym uchastiem nauchno-prakticheskoj konferencii, Perm', 16 yanvarya 2023 goda*. Perm', Permskij gosudarstvennyj nacional'nyj issledovatel'skij universitet, 2023, pp. 51-58. (In Russ.)
4. Merkul'ev M.Yu. ZHivye organizacii? Primeneniye teorii funkcional'nyh sistem v praktikah razvitiya biznesa / M.Yu. Merkul'ev, T.A. Merkul'eva, D.A. Shamenkov. *Metodologiya sovremennoj psihologii*, 2024, no. 22, pp. 250-258. (In Russ.)
5. Naryshkina S.Yu. Istoriya i razvitie instituta primiritel'nyh procedur v Rossii. *Genesis: istoricheskie issledovaniya*, 2023, no. 5, pp. 30-43. (In Russ.)
6. Panfilova P.M. Kommercheskaya mediaciya kak vnesudebnyj sposob zashchity prav i zakonnyh interesov predprinimatelej. *Pravovoj al'manah*, 2023, no. 3(25), pp. 34-42. (In Russ.)
7. Pomaskina A.S. Harakteristika principov mediacii. *Nauchnyj Lider*, 2022, no. 42(87), pp. 86-88. (In Russ.)
8. Sushkova N.S., Kirilov V.A., Vasil'chenko P.S. Razrabotka informacionnoj sistemy kak instrument povysheniya kachestva medicinskih i turisticheskikh uslug. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2022, no. 8, pp. 41-59. (In Russ.)
9. Fedotkina S.A. Luchshie praktiki primeneniya telemedicinskih tekhnologij v Rossijskoj Federacii i za rubezhom / S.A. Fedotkina, A.H. Ahmineeva, M.G. Karajlanov. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 2023, T. 15, no. 3, pp. 295-312. (In Russ.)
10. Fedotkina S.A. Formirovaniye samo-sohranitel'nogo povedeniya studentcheskoj molodyozhi, kak osnova populyacionnoj strategii / S.A. Fedotkina, M.G. Karajlanov. *Mirovye tendencii i perspektivy razvitiya nauki v epohu peremen: ot teorii k praktike: Materialy I Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Rostov-na-Donu, 30 yanvarya 2023 goda*. Rostov-na-Donu, Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo «Manuskript», 2023, pp. 144-146. (In Russ.)
11. Yakovlev A.G. Ispol'zovaniye intellekt-kart v obuchenii vrachej mediko-profilakticheskogo profilya / A.G. Yakovlev, N.V. Zryanina, M.G. Karajlanov. *Vestnik Rossijskoj Voенno-medicinskoj akademii*, 2017, no. 3(59), pp. 243-248. (In Russ.)
12. Gžibovskis V. The concept of Mediation and basic principles of Mediation. *INDIVIDUAL. SOCIETY. STATE. Proceedings of the International Student and Teacher Scientific and Practical Conference*, 2023, pp. 151-157. (In Eng.)