

УНИВЕРСИТЕТ „ПРОФ. Д-Р АСЕН ЗЛАТАРОВ” БУРГАС
ФАКУЛТЕТ ПО ОБЩЕСТВЕНИ НАУКИ
КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛНИ ТЕХНОЛОГИИ И МЕНИДЖМЪНТ”

инж. Живко Иванов Панайотов

*ПОСРЕДНИЧЕСТВОТО КАТО ФОРМА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС
ОТНОШЕНИЯТА МЕЖДУ КОНТРАГЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА
СВЕТОВНА ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА*

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

НА ДИСЕРТАЦИЯ
ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН
„ДОКТОР”

по научна специалност 05.02.21
“Организация и управление на производството”

Научен ръководител: доц. д-р инж. Стоянка Петкова Петкова-Георгиева

Научно жури

Председател:

Проф. дин Ангел Блажев Мирчев

Членове:

Доц. д-р Стоянка Петкова Петкова-Георгиева

Доц. д-р Малин Борисов Малинов

Доц. д-р Алекси Любенов Мемов

Доц. д-р Кирил Василев Георгиев

Рецензенти:

Проф. дин Ангел Блажев Мирчев

Доц. д-р Кирил Василев Георгиев

Бургас, 2013

Дисертационният труд е обсъден на разширен съвет на катедра „Индустриални технологии и мениджмънт“ при Университет „Проф. Д-р Асен Златаров“ – Бургас на 12.10.2013 г.

Дисертационният труд се състои от обем 250 печатни страници, разпределени по структурата в следната последователност: въведение(6 страници), глава първа (114 страници), глава втора (40 страници), глава трета (68 страници), заключение (3 страници) и библиография (8 страници) и приложение (5 страници). Библиографията обхваща 124 източника – 81 на кирилица и 43 на латиница . В труда са използвани 12 таблици и 3 графики.

Защитата на дисертационния труд се състои на2013 г. от ч. в зала на

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в Ректората на Университет „Проф. Д-р Асен Златаров“ – Бургас, блок 1, стая 112.

Автор: инж. Живко Иванов Панайотов

Заглавие: Посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на световна икономическа криза

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1. Актуалност на темата

Тенденциите показват, че значението на посредничеството за развитието и дейността на бизнеса непрекъснато ще нараства. Това е една от основните причини за дисертационното изследване на проблема за посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията в условията на Световната икономическа криза и говори за неговата актуалност и значимост. През последните години посредничеството навлезе широко в практиката като значим фактор за изграждане на междуфирмените отношения.

По време на криза растат споровете между контрагенти. Предложената методика допринася за повишаването на ефективността при разрешаването на тези спорове, посредством посредничеството.

Кризата увеличи и броя на фалитите и количеството на нерешените проблеми между контрагенти. В същото време трябва да се намали и времето за тяхното разрешаване. В резултат се получава икономическата ефективност.

1.2. Обект на изследване- посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията

1.3. Предмет на изследване – влиянието на посредничеството за разрешаване на бизнес конфликти

1.4. Основна цел на изследването - да се открият трудностите при общуването между фирмите и използване на посредничеството като ефективен, бърз и икономичен метод за разрешаване на казуси между контрагенти с цел подобряване на бизнес отношенията в условията на криза. Посредничеството замества дългите и скъпи дейности, за които дори не е известно с какъв изход ще приключат.

1.5. Научна значимост и новост

Научната новост се търси в доказване на значимостта на посредничеството пред другите алтернативни източници – арбитраж и съд.

За целта ще се предложи методика за успешно посредничество в кризисни ситуации.

1.6. Практическа полезност и приложимост

Посредничеството е по-добрата форма за разрешаване на казуси от всички останали алтернативни и правни методи. Необходимостта от посредник при преговорите е от изключителна важност. Разработена е методика за успешно посредничество в кризисни ситуации.

1.7. Реализация на работата

Разработената методика е използвана в практиката на докторанта, който е възстановил на различни фирми на територията на РБългария над половин милион /582 хиляди/ лева към 2012 г.

2. Структура на дисертационния труд

Представена е в следната последователност:

Увод

Глава първа. Теоретични аспекти на ролята на посредничеството при управлението на бизнес отношенията в условията на Световна икономическа криза

1. Същност, видове и теоретични концепции на понятието икономическа криза.
2. Теоретични концепции на понятието икономическа криза и ролята на институциите по време на криза
3. Теоретични аспекти обуславящи ролята на посредничеството при управлението на бизнес отношения.
4. Инструменти и методи в преговарянето като инструмент при медиацията.
5. Основания за използването на обективни критерии при преговарянето.
6. Теоретични аспекти на понятието производител и контрагент.
7. Цели и задачи на дисертационния труд

Глава втора: Методически подходи за изследване и усъвършенстване на бизнес отношенията между контрагенти.

1. Проблемът за липсващия модел и инструменти за справяне с кризата.
2. Подобряване на бизнес отношенията между производител и контрагенти чрез посредничество приложено в кризисни ситуации.

Глава трета: Експериментиране на предложените концепции за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на световната икономическа криза.

1. Проблемът с посредничеството в глобалните икономически взаимоотношения.
2. Експериментиране на предложената методика за успешно посредничество в кризисни ситуации
3. Прилагане на математически модел за определяне на икономическия ефект от предложената методика за посредничество в кризисни ситуации.
4. Изводи и препоръки от изследването.

Заклучение

Литература

Приложение

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА I. Теоретични аспекти на ролята на посредничеството при управлението на бизнес отношенията в условията на Световна икономическа криза

1.1. Същност, видове и теоретични концепции на понятието икономическа криза

Световната икономическа криза развила се след 2007 година, е банкова, финансова и цялостна икономическа криза, която започва в началото на лятото на 2007 г. с т.н. „Жилищна криза“ (или ипотечна криза) в САЩ и се разраства до световна. Кризата се дължи на изкуствения, спекулативен икономически растеж в САЩ и световната практика за спекулации в областта на кредитирането. Цялата икономика (особено в САЩ) е базирана на заеми. Тя зависи от възможността фирми и предприемачи да вземат заем за да покрият свои затруднения, за направят разширения в дейността си или да започнат нова. Така икономиката се забавя.

Икономическата криза представлява състояние на икономиката на дадена държава или регион, което в дългосрочен аспект се характеризира с ниски нива на търговията и инвестиционната дейност, високи нива на безработица и инфлация, и резултираща политическа нестабилност.

Финансовата криза е събитие в икономиката, при което определени финансови активи рязко намаляват стойността си. "Финансова криза" в разговорната реч е липсата на пари или по-точно изпитването на затруднения за плащания с пари в брой (кеш), поради касова безналичност.

Като основна обективна причина за възникване на финансови кризи се сочи недостига на заемни фондове, което автоматично свива потреблението, а това възпрепятства търговията, оборотите намаляват, което води до намаление на поръчките, производството се свива, безработицата расте и се стига до т.нар. ефект на доминото. В България кризата има по-различни последствия, отколкото в другите западноевропейски страни. Световната икономическа криза не засегна съществено българския банков сектор, както поради неговия неголям размер, така и поради факта, че в България работят предимно чужди банки или техни филиали.

В България ефектът е различен. Немалка част от фирмите трайно или окончателно ще спрат да работят. Те са съществували само при условията, които бяха до кризата. В посткризисни условия те не могат да действат, освен ако не се реструктурират. Това може да се нарече структурна криза, и изходът от нея ще изисква много сериозни реформи.

1.2. Теоретични концепции на понятието икономическа криза и ролята на институциите по време на криза

Финансовата криза е отчасти трудно разбираема за икономическата теория. Икономистите смятат, че кризисните бизнес цикли са преодолен, че свободните пазари не се нуждаят от регулация за да задържат вътрешния интерес, че големите компании могат да наблюдават и регулират собственото си поведение, за да запазят капитала си. Нашият задълбочен анализ на огромният обем научна литература, отразяваща изследванията на кризата ни дава основание да твърдим, че тези три вярвания се оказаха неточни.

Първо, ние вярваме, че чрез далновидна политика или нова технология (включително по-добри методи на комуникация и контрол върху стоките), бизнес цикълът е преодолим.

Диверсификацията на типичните рискове ги разпределя между компанията и потребителите, създавайки множество от срещуположни отношения. Тези

взаимодействия правят икономическата система по-силна срещу малки шокове, но също така правят икономиката по-уязвима от определени малко вероятни събития, които могат да имат потенциален домино ефект.

Второто набързо възприето схващане беше, че капиталистическата икономика се развива в институционален вакуум, където пазарите контролират опортюнистичното поведение.

Икономическата дисциплина ни учи, че алчността не е нито лоша, нито добра като цяло. Когато се канализира в ориентирано към максимална печалба, конкурентно и иновативно поведение под покровителството на солидни закони и правила, алчността може да бъде двигател на икономическия растеж. Но когато е неконтролирана от съответните институции, тя се изражда в лихварство, корупция и престъпност.

Третото схващане, което също беше разбито от настоящите събития е първоначално по-малко видимо. Също така е и нещо, в което силно вярвахме.

Нашата логика и модели предполагаха, че дори да не можем да се доверим на субектите, особено когато информацията е непълна, а регулацията мътна, ние можехме да се доверим на дългогодишните големи фирми – Беър Стърнс, Мерил Линч, Леман Брадърс – да се самоконтролират, защото бяха натрупали достатъчно голяма репутация, която не биха искали да изгубят

Наблюдението и контролът на репутацията изисква провалите да се наказват строго.

Кризата повиши жизнеността на икономиката и очерта няколко предизвикателни, важни и интересни въпроса.

Технологичната изобретателност е ключът към просперитет и успех на капиталистическата икономика. Новите иновации и тяхното внедряване и маркетинг ще играе централна роля в обновения икономически растеж след кризата.

Следващият стълб на икономическия растеж е преразпределението.

В политиката на кризата се обръща малко внимание на ефекта от предложения курс на дългосрочен икономически растеж, иновации и преразпределение.

Рискът от изгубване на вярата в пазарната система не трябва да бъде подценяван. Преди всичко последните две десетилетия бяха обявени като триумф на пазарното стопанство. Поради това кризата не трябва да ни прави по-малко оптимистично настроени към потенциала за растеж на пазарната икономика – ако обаче се гарантира солидна институционална база, на която да е основан пазарът.

1.3. Теоретични аспекти обуславящи ролята на посредничеството при управлението на бизнес отношенията

Посредничеството като отправен термин се нуждае от обяснение. Това се дължи на факта, че се използват и различни други термини за определение на програми или подходи, които както и посредничеството целят постигане на съгласие.

Терминът “посредничество” в най-общ смисъл, обикновено се използва за процес на разрешаване на конфликти с участието на безпристрастна трета страна, като намерението да се насърчи постигането на доброволно споразумение между страните

Тъй като посредничеството не може да бъде успешно без желанието на страните да участват в него, доброволното участие е предпоставка за всички форми на посредничеството.

Посредничеството не може да съществува, ако не се зачита принципът на конфиденциалността.

Посредничеството трябва да се извършва със скорост, която е приемлива за страните

Посредникът по време на своята работа разполага със достатъчна автономия, за да разработва и развива норми и стандарти за водене на всеки отделен процес като спазва професионалното си поведение при извършване на посредничеството.

Посредникът трябва да е обучен и за дейността си да притежава лични качества, под което предимно се разбира – висока степен на зрялост. Уменията за междуличностно общуване необходими на посредника включват открито отношение към хората, способност за изслушване, способност за общуване, познаване на законите за работа в екип и запазване на безпристрастност.

Обучението на посредника е необходимо да бъде обвързано с нормите на социалното, гражданско и правно общуване. Посредникът е задължително да бъде безпристрастен.

Съществуват три основни изисквания за споразумението постигнато чрез посредничество. То следва да бъде доброволно, разумно и съразмерно.

Изискването за това, че споразуменията постигнати чрез посредничество следват да бъдат напълно доброволни е абсолютно. Това отличава посредничеството от вземането на съдебно решение и/или арбитраж.

Изискването за разумност на задълженията предполага известна взаимовръзка между казуса за който се извършва посредничество и вида на задължение на едната страна в този казус.

Изискването на съразмерност означава, че макар и в доста широки рамки следва да има съответствие между тежестта на участието възлагана върху двете страни участващи в казуса и сериозността на самия казус.

Посредничеството е едно сравнително ново явление в повечето европейски страни. В повечето случаи посредничеството работи в тясна връзка със системата за наказателно производство

По време на криза нервната система на участниците в даден казус е изострена до последно. Причина за това се явяват липса на възможности ограничени от кризата и липсата на избор за излизане от дадения казус. Всяка една от страните е на крачка да рискува и поеме развързката “в свои ръце” и това е голямата грешка.

Преговарянето от твърди позиции не води до мъдри решения. Когато преговарящите се пазарят от твърди позиции, те често се застопяват в тези позиции. Колкото повече изяснявате позицията си и я защитавате от отсрещните атаки, толкова повече се обвързвате с нея. Колкото повече се мъчите да убедите отсрещната страна в невъзможността да промените изходната си позиция, толкова по-трудно ви става да го направите. Вашето ego започва да се идентифицира с нея. Шансът да се постигне мъдро споразумение все повече и повече намалява.

Колкото повече хора са включени в преговорите, толкова повече стават минусите на преговарянето от твърди позиции.

Много хора осъзнават високата цена на договарянето от твърди позиции, особено за участниците и техните отношения. Те са надяват да избегнат щетите, като се придържат към един по-любезен стил на преговори. Вместо да виждат другата страна като противникова, те предпочитат да я виждат приятелска. Вместо да поставят ударението върху победата, те подчертават необходимостта от постигане на съгласие. В подобна мека игра стандартът на преговорите включва предложения и отстъпки, доверие към отсрещната страна, приятелско отношение и поддаване на натиска с цел да избегне конфронтация.

Таблица No1.1 Стиллове на преговаряне от твърди позиции

Проблем Преговаряне от твърди позиции: Избор	
Мека	Твърда
участниците са приятели	участниците са противници
целта е постигане на споразумение	целта е победа
правят се отстъпки, за да се съхранят отношенията	искат се отстъпки като условие да има отношения
меки с хората и твърди с проблема	твърди и към проблема и към хората
доверие към другите	недоверие към другите
позициите се променят лесно	окопаваме се в позицията
правят се предложения	отправят се заплахи
играе се с открити карти	картите никога не се показват
приемат се едностранни загуби, за да се стигне до споразумение	изискват се едностранни ползи като цена за споразумението
търси се единственият отговор – онзи, който <i>те</i> ще приемат	търси се един отговор – този, който <i>вие</i> бихте приели
настоявате на споразумение	настоявате на позицията си
стараете се да избегнете сблъсък	стараете се да надвиете в сблъсък
поддавате се на натиск	прилагате натиск

Ако не ви харесва да избирате между твърда и мека позиционна стратегия, може да промените играта. Играта на преговори се състои на две нива. На едно ниво преговорите се отнасят до същността на обсъждания въпрос, а на друго тя е фокусирана – обикновено имплицитно – върху самата процедура на преговарянето.

Първото ниво на преговорите може да засяга заплатата ви, условията на наемане на нещо или цена, която трябва да се плати. Второто ниво се отнася до това как ще обсъждате проблема: чрез твърда позиционна игра, чрез мека позиционна игра или по някакъв друг метод. Тази втора игра е мета-игра, игра за играта. Вашия ход може да служи да запазите преговорите в досегашното им статукво, а може да конституира промяна на играта. Второто ниво на преговорите често остава незабелязано, защото се проявява като че ли без съзнателно решение. Но независимо дали е съзнателно, или не – вие установявате и процедурните правила при всеки ход, който правите, дори ако тези ходове ви се струват свързани само и единствено с предмета на преговорите.

Таблица No1.2. Основни елементи в принципиалното преговаряне

Основни елементи	Подход към елемента
хора	разграничете хората от проблема
интереси	съсредоточете се върху интересите, а не върху позициите
възможности	създайте множество възможности, преди да решите какво ще правите
критерии	настоявайте решението да бъде базирано винаги на някакъв обективен стандарт

Методът на принципиалното преговаряне е в пълен контраст с твърдото и мекото позиционно преговаряне

Таблица No1.3. Сравнителна схема на твърдо и принципиално преговаряне

Проблем		Разрешение
Позиционно преговаряне: Кой стил избирате?		Променете правилата – преговаряйте в името на ползите
Мека	Твърда	Принципиална
Участниците са приятели	Участниците са противници	Участниците си сътрудничат в решаването на проблема
Целта е постигане на споразумение	Целта е победа	Целта е мъдро решение, постигнато ефикасно и приятелски
Правят се отстъпки, за да се съхранят отношенията	Искат се отстъпки като условие да има отношения	Разграничете хората от проблема
Меки с хората и твърди с проблема	Твърди и към проблема и към хората	Бъдете меки към хората и твърди към проблема
Доверие към другите	Недоверие към другите	Действайте независимо от доверието
Позицията се променя лесно	Окопаваме се в позицията	Фокусирайте се върху интересите, не върху позициите. Проучвайте интересите.
Правят се предложения	Отправят се заплахи	Избягвайте да имате минимум
Разкрива се минимумът	Никога не се разкрива минимумът	Търсете решения от взаимна полза
Приемате се едностранни загуби, за да се стигне до споразумение	Изискват се едностранни ползи като цена споразумението	Нахвърляйте много възможности, избирайте после
Търси се единственият отговор – онзи, който те ще приемат	Търси се един отговор – този който вие бихте приели	Настоявайте да се ползват обективни критерии.
Настоявате на споразумение	Настоявате на позицията си	Опитайте се да постигнете резултат, основан на независим стандарт.

Стараете се да избегнете сблъсък	Стараете се да надвиете в сблъсъка	Аргументирайте се и чувайте аргументите на другите
Поддавате се на натиск	Подлагате на натиск	Отстъпвайте пред принципи, не пред натиск

Основна истина относно всички преговори е, че работим не с абстрактни представители на “другата страна”, а с човешки същества. Този човешки аспект на преговорите може да бъде много полезен, но може да е и катастрофален.

Отношенията често се преплитат с проблема. Едно значително следствие от “човешкия проблем” е, че отношенията между страните често се преплитат с дискутираните по същество проблемите. От която и страна да стоим, ние сме склонни да възприемаме хората и проблема като едно цяло.

Друга причина, поради която конкретните въпроси се преплитат с психологическите, е тази, че хората привиждат несъществуващи значения от някой коментар, които после тълкуват като факти. Рядко се сещаме, че другите тълкувания могат да бъдат еднакво валидни с нашето.

За да се ориентирате в джунглата на човешките проблеми, е препоръчително да мислите с оглед на три основни категории: разбиране, емоции, комуникации. Различните проблеми с хората попадат без изключение в една от тези три кошници.

Разбирането на начина на мислене на отсрещната страна е полезна дейност, която ще ви помогне да се справите с проблема им. Именно начинът им на мислене е проблемът. В крайна сметка обаче неразбирането се корени не в обективната действителност, а в главите на хората. Колкото и да е полезно да се търси обективната истина, онова, което поражда проблема, а и което го разрешава, е тъкмо начинът, по който всяка от страните вижда тази обективна истина.

Способността да се вижда ситуацията от гледната точка на другата страна, нещо само по себе си достатъчно трудно, е едно от най-важните умения, които един участник в преговори може да притежава.

Да разберем гледната им точка не е едно и също като да се съгласим с нея. Когато говорите за проблема, разграничете симптомите за него от човека, с когото разговаряте.

Като посредник, за да включите и другата страна, включете я рано. Посредникът знае, че споразумяването е далеч по-лесно, ако двете страни чувстват идеите си като свои. Целият процес на преговаряне става по-стабилен, ако стъпка по стъпка всяка от страните поставя щемпела на одобрението си върху етапите от достигане на решение

Никой не бива да си подронва авторитета. Отнася се до това как човек примирява позицията, която заема в едни преговори, или решението, под което се е подписал, с принципите си и с предишните си думи и постъпки. Често в преговорите се случва хората да се съпротивляват не защото сложеното на масата предложение е коренно неприемливо, а защото искат просто да избягнат чувството или впечатлението, че са се предали пред отсрещната страна. “Да не си подрониш авторитета” предполага хармонизиране на решенията с принципите и със собствения имидж на преговарящите

В преговорите, особено по време на разгорещени спорове, чувствата могат да бъдат дори по-важни от разговора. Като посредник, първо разпознайте и разберете емоциите, и техните, и своите. Следете себе си по време на преговорите. Като посредник си задайте въпрос откъде идват емоциите. Като посредник покажете емоциите и на другата страна и признайте, че това е в реда на нещата. Поговорете с хората от отсрещната страна за техните емоции. Говорете и за своите собствени.

Без комуникация няма преговори. Преговорите са процес на комуникация с цел достигане на едно общо решение. При комуникацията има три големи проблема.

Първо, преговарящите може би не говорят един на друг, или поне не по начина, по който ще се разберат. Дори и ако им говорите прямо и открито, те може пак да не ви чуят. В това се състои вторият проблем на комуникацията.

Третия проблем на комуникацията е недоразумението, неразбирането. Казаното от единия може да бъде разбрано погрешно от другия. Стандартната техника на доброто слушане, като посредник е да отдадете цялото си внимание на това, което ви говорят, да помолите отсрещната страна да произнесе правилно и ясно точно какво има предвид и да помолите да ви повторят, ако в нещо от казаното съзирате несигурност или двусмисленост. Постарайте се да не подготвяте отговора си, докато още ви говорят, а да ги разберете по начина, по който те сами виждат своя проблем. Разберете тяхната гледна точка, техните нужди и техните подбуди.

Говорете по същество. Понякога проблемът не е в ограничената комуникация, а напротив, в твърде свободната. Когато се натрупат много гняв и неразбиране, е по-добре да оставим някои мисли неказани.

Важен момент в изпълнението на посредническата дейност е конструиране на работни взаимноизгодни партньорски взаимоотношения

Времето да се създадат подобни отношения е преди да започнат преговорите.

Ако преговарящите гледат един на друг като на лични противници, трудно ще бъде да разграничат себе си от проблема, който имат да решават.

Много по-ефективен подход е страните да гледат на себе си като на партньори, рамо до рамо в едно упорито търсене на справедливо решение, което ще удовлетвори и двете страни.

Всеки посредник в конфликтни бизнес отношения следва да си дава сметка, че всяка страна има многостранни интереси. В почти всички видове преговори всяка от страните има много интереси, а не само един

Всяка една от спорещите страни има силен интерес не само по отношение на това до какво решение ще достигне, а също и по отношение на това въобще да с достигне до решение. Затова следва всяка страна да гони гони едновременно не само своя интерес, а и общите интереси.

Честа грешка при диагностицирането на ситуацията в едни преговори е допускането, че отсрещната страна има същите интереси като нашите. Да узнаем интересите на онзи, с когото преговаряме, означава да узнаем цял спектър от различни интереси, които се отразяват на неговите решения.

Най-мощните интереси са основните човешки потребности като:

- сигурност;
- икономически просперитет;
- чувство за принадлежност;
- признание;
- контрол върху живота.

Целта на преговорите е да се удовлетворят взаимните интереси. Шансът да се случи това нараства, когато ги споделите. Отсрещната страна може да не знае какви са вашите интереси и вие може да не знаете какви са тези на отсрещната страна.

Разкрийте интересите в цялата им пълнота. Едно от водещите правила е: Бъдете конкретен. Конкретните детайли придават не само достоверност на описанието ви, но и допълнително въздействие

Хората ви слушат по-внимателно, ако чувстват, че сте ги разбрали. Те са склонни да смятат, че хората, които ги разбират, са хора интелигентни и състрадателни, чието мнение също може би си струва да бъде чуто. Така че, ако искате другата страна да се съобрази с вашите интереси, започнете да им показвате, че вие се съобразявате с техните.

Ако искате някой да чуе и да разбере вашите аргументи, поднесете първо тях, а след това заключенията и предложенията си

Гледайте напред, а не назад. Учудващо е колко често ние просто реагираме на онова, което някой друг е казал или направил. Така двама души могат често да водят разговор, много подобен на преговори, но който всъщност изобщо няма подобна цел. Ако попитате двама души защо спорят, те вероятно ще ви изтъкнат причината, а не целта.

Вие бихте служили на интересите по-добре, ако говорите за това къде бихте искали да бъдете, отколкото откъде сте дошли. Вместо да спорите с другата страна, говорете за това какво искате да се случи в бъдещето.

Бъдете конкретни, но гъвкави. Това е важно за преговорите, в които искате да знаете накъде вървите и въпреки това да останете отворени за нови идеи. След като помислите за своите интереси, вие трябва да отидете среща не само с една или повече конкретни опции, които покриват вашите напълно законни интереси, а и с отворен ум. Отворен ум не означава празен ум.

Бъдете твърди с проблема и меки с хората. Едно полезно правило е да давате положителна подкрепа на хората, равна по сила на яростта, с която атакувате проблема. Да преговаряте твърдо в името на собствените си интереси не означава да останете затворени за гледната точка на отсрещната страна. Точно обратното. Успешните преговори изискват да бъдем едновременно твърди и отворени.

Открийте възможности за извличане на взаимна изгода.

Проблемът е всеобщ. Изглежда, че няма начин тортата да се разреже така, че и двете страни да останат доволни.

Дълга успехите си най-вече на своята способност да изнамирам решения, които са от полза и за двете страни. Преди да разрежа тортата, аз я уголемявам. Способността да се откриват нови решения е една от най-важните способности, която трябва да притежава един посредник участващ в преговори.

При повечето преговори можем да изолираме четири типа пречки, които възпрепятстват изнамирането на по-широк диапазон от възможности:

1. прибързана оценка;
2. търсене на единствен правилен отговор;
3. приемането на ситуацията като непроменима даденост; и
4. мнението, че “решаването на техния проблем си е техен проблем”. За да

преодолеете тези препятствия, трябва първо да ги разберете.

Ето защо, за да изнамерите креативните решения, ще ви е нужно

да разграничите раждането на идеите от тяхното оценяване;

да умножите възможностите върху масата за преговори, вместо да търсите единствения отговор;

да търсите взаимните ползи и

да намерите пътища да улесните решенията на отсрещната страна.

1.4. Инструменти и методи в преговарянето като инструмент при медиацията

Таблица No1.5. Указания за ръководене на кръгла маса

Преди срещата:
<ul style="list-style-type: none">• Определете целта. Помислете с какви резултати бихте искали да излезете от срещата.

- Изберете определен брой хора. Групата би трябвало да бъде достатъчно голяма, за да осигури стимулиращ обмен на идеи, и достатъчно малка, за да насърчи както индивидуалното участие, така и невъзпираното откривателство - обикновено между пет и осем души.
- Сменете обстановката. Изберете време и място, които биха направили сесията различна от всяко друго обикновено обсъждане. Колкото по-различна от обикновено съвещание изглежда сесията на участниците в нея, толкова по-лесно е за участниците да се освободят от рефлексите си за оценка.
- Решете срещата в неформална атмосфера. Какво ви е нужно, на вас и на другите, за да се отпуснете? Може да е едно питие, живописна гледка на живописно място или пък просто да си свалите вратовръзката и сакото по време на срещата и да се обръщате един към друг на малки имена.
- Изберете си модератор. Изберете от групата един човек, който да следи дали разговорът не се отклонява, дали всеки има възможност да се изкаже, да следи да се спазват основните правила и да стимулира дискусията, като задава въпроси.

По време на срещата:

- Сложете участниците да седнат един до друг, с лице към проблема. Физическото усилва психологическото. Когато седим физически разположени рамо до рамо, това може да усилва психологически и интелектуално склоността ни да атакуваме заедно един проблем. Хора, седнали рамо до рамо в полукръг на столове с лице към черната дъска, са склонни да се ангажират заедно с проблема, който виждат на нея.
- Изяснете основните правила, включително и правилото за никаква критика. Ако участниците не се познават напълно, срещата трябва да започне със запознаването на всеки с всеки, а след това се изясняват основните правила. Обявете критицизма от всякакъв вид за напълно забранен.
- Общото търсене на идеи дава плод, защото всеки от нас е свикнал да търси само в границите на обичайния си работен периметър. Ако идеите се отхвърлят, вместо да стигнат до всички участници, основната цел става да се произведе идея, която няма да бъде отхвърлена. Ако пък, от друга страна, шантавите идеи се приветстват, дори онези, които излизат много извън границите на възможното, от тях групата би могла да развие такива, които са възможни и които никой преди това не е предвиждал като възможни.
- Другото основно правило, което бихте могли да възприемете, е да решите да не записвате нищо от срещата и да се въздържате да преписвате идеите персонално на отделните участници.
- След като целта на срещата е определена, пуснете въображението си в действие. Постарайте се да изготвите дълъг списък от идеи, като подходите към проблема от всеки възможен ъгъл.
- Запишете идеите в пълния им вид. Като записвате идеите или на черна дъска, или още по-добре на големи листа, давате на групата усещането за колективно постижение. Това е допълнителен аргумент в полза на забранената критика. Освен това опасността от повторение става по-малка и стимулира раждането на още и още идеи.

След кръглата маса:

- Открийте най-обещаващите идеи. След кръглата маса отменете забраната за критика, за да можете да отнесете най-обещаващите идеи. Все още не сте на етапа на взимане на решение. Просто отбелязвайте идеи, които си струва да се развият още. Отбележете онези идеи, които членовете на групата оценяват като най-добри.
- Измислете как най-добрите идеи да се развият, за да станат още по-добри. Изберете една обещаваща идея и открийте пътища тя да стане още по-добра. На този етап задачата е да направите идеята колкото е възможно по привлекателна. Започнете конструктивната критика с думите: “Това, което най-много ми харесва в тази идея, е... Може би ще стане още по-добре, ако...”.
- Определете време, за да оцените всички идеи и да решите. Преди да приключите с този етап, направете селективен списък на най-доброто от кръглата маса досега, и си определете време, за да решите кои от тези идеи да пласирате в преговорите си и по какъв начин.

Като преговарящ, вие по необходимост ще трябва да творите много в името на техните интереси. Това не е лесно. По дефиниция да се раждат нови идеи изисква от вас да мислите за неща, които не са част от познанията ви. По тази причина трябва да осъзнаете колко е нужно да се привлекат като консултанти група колеги или приятели. Една подобна среща успешно може да раздели творческия процес от процеса на взимане на решения.

Участието на специалистите има за цел да произведе колкото е възможно повече идеи, които със замах да разрешат проблема. Ключовото правило при тях е цялата критика и оценка на идеите да се отложат за след това.

За да се предпазите от рисковете, които носи една кръгла маса с другата страна, подчертайте ясно разликата между този тип среща и преговорите, където всеки изказва официално становище и думите му са протоколират.

Една кръгла маса освобождава креативното мислене на хората. Веднъж почувствали тази свобода, те почват да се нуждаят от начини, по които да обмислят проблемите си и да произвеждат конструктивни идеи.

1.4.1. Цикличен метод за решаване на казуси в преговорите

Умножете възможностите си, като свързвате общото и специфичното: схема на цикъла. Задачата да се изобретяват възможности включва четири типа мислене. Единият тип е мислене върху конкретен проблем - фактическата ситуация, която не харесвате. Вторият тип мислене е дескриптивен анализ - диагностицирате съществуващата ситуация чрез обобщаващи термини. Третият тип мислене, отново в обобщаващи термини, е да премислим какво може да се предприеме. Четвъртият и последен тип мислене е намирането на някакви конкретни приложими мерки за действие.

Таблица No1.6. Схема на цикъла за откриване на нови възможности.

Какъв е проблемът	Какво може да се направи
Стъпка - първа Дефиниране на проблема Какво не е в ред? Какви са симптомите в момент? С какво неприемливата реалност контрастира с желаната ситуация?	Стъпка - трета Използвани методи Възможни стратегии за развитие. Какви средства имаме на теория? Развиване на обща концепция за бъдещи действия.
Стъпка - втора Диагностициране на проблема Разпределяне на симптомите в категории. Определяне на причините. Отделяне на пречките за решаване на казуса.	Стъпка - четвърта Идеи за действие Конкретни стъпки, които могат да се вземат за да се реши казуса.

1. 4.2.Различия в интересите и търсене на взаимна изгода

Таблица No1.7. Схема на различия на интересите

Едната страна държи повече на:	Другата страна държи повече на:
Формата	Същността
Икономическите съображения	Политическите съображения
Вътрешното	Външното
Символичното	Практическото
Близкото бъдеще	По-далечното бъдеще
Незабавни резултати	Отношенията
Материални средства	Идеология
Прогреса	Традицията
Прецедента	Този случай
Престиж и репутация	Резултати
Политически дивиденди	Интересите на групата

Но дори и без да говорим за общия интерес да избегнем двустранна загуба, почти винаги съществува възможност за обща полза. Тя може да има формата на взаимноизгодни отношения или на творческо решение, което ще удовлетвори нуждите и на двете страни. Намерете общите си интереси.

Като преговарящ вие почти винаги ще искате да намерите разрешение, което да удовлетвори и другата страна. Важно е да запомните три неща относно общите интереси.

Първо, общите интереси съществуват латентно. Не е задължително да личат на повърхността.

Второ, общите интереси са възможности, а не подаръци. За да ви бъдат от полза, вие трябва да ги доведете до някакъв резултат.

Третото, като подчертавате общите си интереси, преговорите минават по-гладко и приятелски

Напаснете различните си интереси. В този случай, както и в много други, удовлетворителното споразумение е възможно, защото всяка от страните иска различни неща. Смайващо е, като си помислим. Хората по принцип смятат, че именно разликите между страните създават проблема. Но именно разликите биха могли да бъдат ключ към решението.

1.4.3.Процесът на вземане на решение

В една сложна ситуация търсенето на креативни решения е абсолютна необходимост. Във всички преговори могат да се намерят вратички и да се достигне до потенциални споразумения, удовлетворени за всяка от страните. И затова нахвърляйте много възможности, преди да избирате измежду тях. Търсете общите интереси и различията в интересите си, за да ги “нападнете”. И се старайте да направите решението за отсрещната страна лесно.

1.5.Основания за използването на обективни критерии при преговарянето

Принципалните преговори водят до мъдри решения, взети по ефикасен и приятелски начин. Колкото по-последователно прилагате стандарта на почтеността, точността или научните достижения, за да решите специфичния си проблем, толкова по-възможно е да се поздравите накрая с разумно и почтено споразумение. Колкото повече вие и другата страна се позовавате на прецеденти и всеобщата практика, толкова по-голям шанс имате да извлечете полза от миналия опит.

Накратко, подходът се състои в това да се постараете да стигнете до решение, основано на принципи, а не на натиск. Съсредоточете се върху измеренията на проблема, а не върху силовите изисквания на страните, с които преговаряте. Бъдете отворени към разумни предположения и не се влияйте от натиск.

Постоянната битка за надмощие заплашва всички видове отношения. Принципиалните преговори ги съхраняват. Далеч по-лесно е да се разберем с хората, когато всички търсят един обективен стандарт, за да разрешат проблема, вместо всеки да се опитва да надвие другия.

Като минимално изискване обективните критерии трябва да бъдат независими от волята на всяка от страните. В идеалния случай, за да си гарантираме разумно споразумение, обективните критерии трябва да са не само независими от нечии желания, но да са също така законни и приложими в практиката.

1.5.1.Преговаряне с помощта на обективни критерии.

необходимо да спазваме следните три основни пункта:

1. Формулирайте всеки въпрос като съвместно търсене на обективни критерии.
2. Обосновете се и бъдете открити към обосновката на другия относно това кои стандарти са приложими и кои от тях ще прилагате.
3. Никога не отстъпвайте пред натиск, а само пред принципи.

Накратко съсредоточете се върху обективните критерии твърдо, но гъвкаво. Третирайте всяка стъпка като съвместно търсене на обективни критерии. Най-напред се

споразумейте за принципите. Преди дори да се договорите за евентуалните условия, може да изискате да се споразумеете върху определен стандарт или стандарти.

Разликата между това да търсите кой е подходящ принцип за разрешаването на въпроса и употребата на принципи просто като аргумента в полза на дадена позиция понякога е трудно доловима, но винаги значителна. Принципно преговарящият човек е отворен към разумни аргументи по същество. Преговарящият от твърди позиции не е. Именно комбинацията от отвореност към разумни доводи и настояването на обективни критерии прави принципалните преговори толкова ефективни, когато трябва да накараме другата страна да играе.

1.5.2. Тактики и техники за справяне с ситуации в преговорите

1.5.2.1. Липса на сътрудничество и/или натиск от отсрещната страна

Никога не се поддавайте на натиск. Натискът може да има най-различни форми: подкуп, заплахи, манипулации и тема доверие или прост отказ. Във всички случаи принципният отговор е един и същ: приканвате ги да се обосноват, предлагате обективни критерии, които намират подходящи, и отказвате да се договаряте на друга база. Никога не отстъпвайте при натиск, само пред принципи

1.5.2.2. Разработване на тактика за бъдещите ви действия

Разработването на възможна тактика в дадената ситуация включва три различни стъпки:

1. изготвяне на списък от действия, които можете да предприемете, в случай че не се стигне до споразумение;
2. разработване на най-общите идеи и превръщането им в практически алтернативи;
3. избор на най-добрата алтернатива.

След като сте преминали през тези етапи, вие вече имате път. Отсега нататък ще претегляте всяко предложение спрямо нея. Колкото по-добра тактика имате, толкова по-лесно ще ви бъде да получите по-добри условия в което и да било обсъждано споразумение. Когато знаете какво ще правите, в случай че преговорите не доведат до споразумение, вие притежавате допълнителна увереност в процеса на тези преговори.

1.5.2.3. Когато едната страна е с по-силни аргументи

Когато едната страна има по-силни аргументи, не ви трябва да превръщате преговорите в битка. Колкото по-силни се оказват те в икономически или физически план, толкова по-полезно е за вас да съсредоточите усилията си върху облагите от преговорите.

Наличието на добрата тактика може да ви помогне да преговаряте върху облагите.

1.5.2.4. Необходимост от баланс между защита на идеи и апел към критика и съвети.

Много време в преговорите се посвещава на критики. Вместо да се опълчвате срещу критиката на отсрещната страна, поискайте я първи.

Проучете старателно негативните им преценки, за да откриете интересите, които стоят зад тях и да доразвиете идеите си в посока, която би ги удовлетворила.

Друг начин да се канализира критиката в конструктивна посока е да се промени самата ситуация и да им поискате съвет.

Превърнете атаката към себе си в атака към проблема.

1.5.2.5. Необходимост от техника при задаване на въпроси

Задавайте въпросите и правете паузи. Използвайте въпроси вместо твърдения. Твърденията пораждаат съпротива, докато въпросите пораждаат отговори. Мълчанието е едно от най-силните ви оръжия. Използвайте го. Процедурата “да или не” е голяма помощ в двустранните преговори, които включват посредник. Може да я наречем почти възлова за широкообхватните многостранни преговори.

1.5.2.6. Тактика на действие при наличие на „мръсна игра”

Има много тактики и трикове, когато някой иска да се възползва от вас като посредник.

Когато хората почувстват, че срещу тях се прилага триково договаряне, те реагират по един от двата начина: първият стандартен отговор е да го преглътнат.

Вторият стандартен отговор е да отвърнете със същото.

Подобни тактики на триково преговаряне са погрешни, защото не издържат проверката за реципрочност. Те са предназначени по начало да служат само на едната страна.

За да сте в състояние да направите нещо, трябва да знаете какво точно става.

След като разпознаете тактиката, споделете го с отсрещната страна. Най-важната цел обаче на това, да се говори открито за използваната тактика, е да получите възможността да преговаряте относно правилата на играта. Открийте възможности за извличане на взаимна полза. Предложете да играете различна игра. Настоявайте да се прилагат обективни критерии. Главно, не отстъпвайте от принципите.

1.5.2.7. Някои разпространени трикови тактики

Триковите тактики могат да се разделят на три категории: умишлена измама, психологическа атака и тактика за позиционен натиск.

1.5.3. Източници на влияние в преговорите

Добрите работни взаимоотношения са източник на влияние.

Добрата комуникация е изключително важен източник на влияние в преговорите.

Внимателното изслушване ще увеличи влиянието ви, като посредник в преговорите, като разшири информацията, която имате за интересите на отсрещната страна или за евентуалните възможности.

Когато покажете на отсрещната страна, че сте чули добре какво ви е казала, това също увеличава възможностите ви да я убедите. Когато отсрещната страна знае, че е чула от вас, тя е по склона да ви слуша.

Разбирането на интересите е източник на влияние. Колкото по-ясно разбирате тревогите на отсрещната страна, толкова по-лесно ще ви бъде да им отклоните с минимален разход от ваша страна. Търсете трудно доловими или скрити интереси, които могат да се окажат важни.

Внимателно обмисленият ангажимент усилва нашето влияние в преговорите. Внимание заслужава и още един допълнителен източник на влияние: силата на поетите ангажименти.

1.5.4. Формулиране и представяне на поетия ангажимент

Един начин да усилите влиянието си в преговорите е да направите твърда, добре обмислена оферта. Когато правите твърда оферта, излагате една възможност, която вие ще приемете, като в същото време давате да се разбере, че сте открит и за други предложения.

Когато направите оферта и в нея ясно формулирате какво ще направите ако отсрещната страна приеме вашите условия, вие постигате и друго : Помагате на отсрещната страна да преодолее опасенията си и да не се тревожи, че ще се подхлъзне.

Понякога може да убедите отсрещната страна да приеме една оферта, по-добре от тяхната оферта, като им даде да разберат, че не можете или нямате намерение да предложите повече

Обяснете им ясно какво искате да направят. Полезно е да премислите в точните му параметри ангажимента, който искате да приеме отсрещната страна.

1.6. Теоретични аспекти на понятието производител и контрагент

1.6.1. Същност на понятието “производител”

Производителят е свързан с производството. Производство в икономически смисъл, е процес на създаване на стопански и нестопански блага или предмети, служещи за удовлетворение на човешките потребности

1.6.2. Същност на понятието “контрагент”

Лице или предприятие, с което влизаме в отношения по договор. Контрагенти могат да бъдат както доставчици на суровини и материали, така и клиенти на крайна продукция от производителя.

1.7. Цели и задачи на дисертационния труд

Доказваме, че посредничеството е по-добрата форма за разрешаване на казуси от всички останали алтернативни и правни методи. Необходимостта от посредник при преговорите е от изключителна важност. Предимството на посредничеството при разрешаване на казуси се вижда от таблица № 1.10.

Таблица № 1.10. Сравнение между съдебен процес и посредничество

Показател	Съдебен процес	Алтернативни способи за решаване на спорове
Времетраене	Дълго производство	Кратки процедури
Разходи	Високи	Ниски
Степен на формализираност	Формализирано производство	Неформална процедура
Сложност	Висока	Ниска
Наличие на правила и степен на тяхната задължителност	Строги правила, обвързващи страните	Свободно установени правила, творчество, гъвкавост
Лично участие на страните	Ограничено, предимно се представляват от упълномощени професионалисти	Активно
Възможност за промяна в зависимост от условията	Консервативност	Адаптивост
Достъп на публика	Публичен процес	Конфиденциално производство
Подход при решаване на	Конфронтационен	Неконфронтационен,

спора	конкурентен	консенсуален
Разход на емоции	Емоционално натоварен	Без високо емоционално напрежение
Влияние върху отношенията между страните	Не способстват за възстановяване на отношенията	Насочени към възстановяване на отношенията
Степен на удовлетворение на страните	Ниска	Висока
Степен на доброволно изпълнение на крайния акт	Ниска	Висока

Глава II. Методически подходи за изследване и усъвършенстване на бизнес отношенията между контрагенти

2.1. Проблемът за липсващия модел и инструменти за справяне с кризата

Икономистите не само не успяха да предвидят икономическата криза; те може би дори допринесоха за нея. Глобалната финансова криза разкри необходимостта от фундаментално преосмисляне на това, как се регулират финансовите системи. Тя също така направи явен един системен неуспех на икономическата професия.

Утопната идея, която стои зад стандартните модели на равновесието, е тази, че пазарите и икономиките са вътрешно присъщо стабилни и че те само временно излизат от релси. Поради това мнозинството от икономистите не успяха да предупредят за заплашващата системна криза и пренебрегнаха работата на тези, които направиха това.

2.1.1. Методологически предпоставки за липса на модел за работа при състояние на финансова криза

- Модели за управление на риска, основани на изследване и оценка на данните
- Модели за управление на риска и въпросът за етичната академична отговорност

2.1.2. Проблемът за взаимносвързаността и влиянията между микро и макро равнищата

Едновременното изпълнение на идентични микро-стратегии води до синхронно поведение и интегрирана зараза. Това едновременно приложение може да породи неочакван макро-резултат, който излага на опасност успеха на базисните микро-стратегии

2.1.3. Свързаността на икономическата система и отражението върху кризите в света

Като цяло свързаността на системата се увеличи много през последните десетилетия. Както е добре известно от теорията на мрежата в естествените науки, една много силно свързана система може да бъде по-ефективна при справянето с определени задачи (може би чрез разпределяне на компонентите на риска), но също така често ще бъде уязвима на сътресения и системен провал.

2.2. Подобряване на бизнес отношенията между производител и контрагенти чрез посредничество приложено в кризисни ситуации.

2.2.1.Методика за успешно посредничество в кризисни ситуации

Основното, което трябва да направи един посредник в кризисна ситуация е да разбере и вникне в същността на неразбирателството между производителя и контрагента. Много често в условията на изследване на причините се установява, че в действителност изказаната причина в много случаи се оказва неточна. Решаването на тази задача е свързано с изясняване на няколко ключови проблема и формулиране на следните основни цели.

Изработване на социална технология за въздействие върху поведението и действията на субектите и групите с цел тяхното неутрализиране и промяна.

Реализиране на ефективно въздействие, което да осигури контролируеми параметри и предотвратяване на деструктивни бъдещи конфликти.

Във връзка с реализирането на очертаните цели осъзнаваме необходимостта от преодоляване на редица едностранчеви теоретични възгледи. Много често се смята, че посредникът може да управлява един процес на разбирателство между контрагент и производител, но не и да го разреши. Този неверен възглед се опира и на следните съображения: принципно не би било възможно да се въздейства върху потребностите, мотивите, интересите, ценностните ориентации и социалните нагласи на индивида. Подобни възгледи обричат субективния фактор на абсолютна безпомощност пред закономерностите на социалната система. Ако това е така т.е. субективния фактор е безпомощен пред действието на обективните социални закони – защо тогава се създават и прилагат науки като конфликтология, социално управление и други? Та нали с тяхна помощ субективния фактор въздейства върху обективните социални процеси с цел да ги регулира и овладява, т.е. да ги управлява. Цитирания възглед за невъзможността да се разрешават конфликтите, не е издържан нито от философска, нито от конфликтологична, нито от управленска гледна точка. Той води до обезсмисляне, правото на съществуване на самата дейност на посредника. За това не споделям подобно схващане, което не е съобразено не само с доказаните научни твърдения, но и пренебрегва и самата практика при работата на посредника. За да вникнем в това съждение е необходимо да направим разграничение между два факта:

1. Едно нещо е действието на обективните причини, които пораждат дадено неразбирателство, а друго нещо е възможността субективния фактор да въздейства върху същите обективни причини. В случая се натъкваме на наличието на фина разлика между обективното и субективното в общественото развитие, която разлика осветлява заблудата на цитираните становища. Не подлежи на никакви съмнение, че наличието на голямо количество неудовлетворености, дори и днес в условията на криза развиваща се в информатизирано общество, което се управлява с помощта на предписания, права и отговорности, предназначение за отделния субект и за социалната група, говори за активната роля на посредника при разрешаването на казусите. Задачата на субективния фактор е да използва този инструментариум за разрешаване на споровете.
2. Ако приемем тезата, че е невъзможно да се разрешават споровете, тогава каква роля ще предприемем на посредниците, социолозите, социалните психолози, мениджъри на различни равнища на управление, административни ръководители, синдикати, неправителствени и правителствени организации и други такива. Ето защо, обекти за посредничество са всички видове взаимодействия – от вътрешно личностовия до междудържавния. Субект, който приема управленското въздействие с цел управлението и разрешаването на спорове е поне с една крачка напред пред стихията на неразбирателството и

вътрешното противоборство. За да се управлява един процес, посредникът свежда неразбирателството до три основни етапа:

Първи етап: Навлизане и успокояване на обстановката, което включва успокояване на страстите и стимулиране на двете страни да започнат възприемането на опонента и възприемането на самата ситуация по рационално, изчистени максимално от емоция. Важно е да се знае, че всяко насилие на този първи етап трябва да се изключи.

Втори етап: Частично разрешаване на спора. През този етап от посредника се извършват следните взаимосвързани действия:

- поощряване на диалога между страните и предприемане на действия, които да го стимулират.
- изготвяне на система от правила за преговори, които устройват в максимална степен всички страни.
- конкретни действия целящи бъдещо разбирателство на страните.

Трети етап: Приемане на взаимноизгодно и компромисно решение между страните. Ако взетото решение действително се основава на разумния баланс на интереси между страните, вероятността да се постигне приемливо и взаимноизгодно разрешаване на спора е реална.

Но за целта е необходимо посредникът да премине през следните функции в хода на процеса:

▪ **Функция на обективен анализатор**

Посредникът трябва всячески да се стреми да подпомага страните в осветляване и обективизирането на възникналите помежду им проблеми. Именно пространството на посредника е онова място, където страни подробно и обстойно разискват, обсъждат и спорят по целия спектър на интересуващите ги въпроси. Посредникът знае, че не бива да ограничава оглеждането на дискутираната проблематика от всички възможни ъгли, като им помага да открият съществените проблеми в своето взаимодействие. Ако посредникът още в самото начало на процеса позволи на “малките”, “маловажни”, “дребни” проблеми да запълнят каналите на общуването между страните, особено при случаи, когато те явно са с отрицателни емоции, вероятността за постигане на краен успех намалява твърде осезателно.

В случая се сблъскваме с един принципно важен въпрос, който се свежда до следното – дали, за да изпълни ефективно своята анализаторска и подпомагача функция, посредникът трябва да е експерт или най-малкото специалист по предмета на спора между страните. Истината е следната, че дори и той да не е конкретен специалист в даденото направление ползва консултацията на специалисти. Тези консултации изключително много помагат на посредника и отварят пътя му за откриване на компромисно решение на казуса.

▪ **Функция на организатор на посредническия процес**

Функцията на посредника по цялостната организация на посредническия процес е изключително трудна и комплексизирана. Той подхожда деликатно и с изискване за съблюдаване на неговия реален авторитет като целта е да помогне на страните да започнат, да провеждат и завършат преговорния процес в дух на взаимна търпимост и толерантност. Посредникът е ключова фигура при организацията на този процес. Със своите въпроси и забележки към всяка една от страните, с поведението си той

управлява и насочва, без да манипулира цялостния преговорен процес. Посредникът не бива да се държи прекалено либерално и отстъпчиво, когато това се изисква от конкретната ситуация – той всъщност притежава реална власт, която може и трябва да бъде разумно използвана. Властта се изразява в правото му да прекъсва страните, когато сметне за необходимо, да поема инициативата в свои ръце, енергично да приканва страните към съблюдаване на добрия тон, както и да беседва поотделно с всяка една от тях.

- **Функция на генератор на идеи**

Не рядко спорещите страни стигат до невъзможност за намиране на взаимноприемливи решения, тъй като не са в състояние да се абстрахират от познатите им идеи и решения. Тук посредникът помага чрез своите нови виждания на проблема. В никакъв случай не се допуска оценка на слабостите, на която и да е от страните или характера в разсъдението им по решаването на конкретния казус. Като създател на идеи функцията на посредника се свежда преди всичко до следното – да подтикне двете страни да потърсят нови варианти чрез разширено мислене за решаването на казуса.

- **Функция на посредник, който представя обективно гледните точки на страните**

Човешкото, субективно и групово съзнание е така устроено, че е склонно да омаловажава своите и да преекспонира чуждите недостатъци. Всички изследователи на практическия процес при работа на посредника констатира следният обективен факт – взаимодействащите си страни приемат предмета на спора през призмата на отсрещната страна. Тук усилията на посредника се насочват предимно в тази посока – да подпомогне на взаимодействащите си страни да възприемат и осъзнаят позицията и представата на другата страна за същността на спора. Както показва посредническата практика не са рядкост случаите, когато именно в хода на разговорния процес страните за първи път разбират, че съществува друга, различна от тяхната гледна точка. Представяйки обективно гледните точки на страните, посредникът в значителна степен постига много важен успех по пътя към крайната съвместна цел – взаимноизгодно и взаимновъзприемливо решение.

- **Функция на оценител на реалностите на взетите крайни решения по приоритета на спора**

Посредникът в най-голяма степен е субектът, който с минимална доза риск е в състояние да оцени реалистичността на сключените договорености между страните. Не бива да се забравя, че посредническата дейност сама по себе си не е някаква самоцел, а се извършва с взаимноприемливи решения между страните базирани преди всичко върху баланса на техните интереси, като това крайно решение притежава атрибутите на реалистичността и изпълнимостта. Колкото повече финалният резултат на посредническия процес постигнат с решаващите усилия на посредника, се приближава до показателите реалистичност и изпълнимост, толкова споразумението ще се характеризира с по-голяма трайност и устойчивост. За да се постигне тази договореност посредникът влага усилия, интелект, познания и умения и ако процесът е протекъл конструктивно и ефективно, посредникът си създава в лицето на взаимодействащите си страни образ на компетентна и подпомагаща личност и се превръща в гарант за правилния подход при сключване на споразумението. Изброените до тук пет основни функции красноречиво сочат, че посредникът трябва да притежава значителен брой разностранни качества, които не могат да съществуват само на база специализирано обучение и възпитание, а е необходимо да има продължителна практическа дейност и не на последно място лични качества.

2.2.2. Изследване на въздействието на икономическите кризи в България върху бизнес отношенията между производител и контрагенти.

Установяването на макроикономическо равновесие се осъществява с определена цикличност, изразяваща се в последователна смяна на посоката и темповете на изменение на основните макроикономически показатели. При пълния икономически цикъл икономиката минава през екстремни състояния с присъщите им колебания. Освен с обръщането на посоката на движение на икономическата система (от възходящо към низходящо и обратно), икономическият цикъл се характеризира и с определена периодичност във времето.

Фазите на икономическия цикъл са криза (рецесия), депресия (стагнация), оживление (експанзия) и подем (икономически бум).

В съвременните условия продължителността на икономическите цикли се съкращава.

Съвременните икономики са парични и когато се блокира паричния пазар, се блокира и цялата икономика

България няма да може да запази високия растеж на БВП, което ще доведе до спад на чуждите инвестиции и съответно до по-голям дефицит по текущата сметка.

Кризата се отразява на България по няколко начина:

- Първо, забавя се икономическия растеж, защото страната ни е тясно обвързана с европейската икономика и парични пазари.
- Второ, сериозно страда Българската фондова борса. Акциите на нея вече загубиха около 50% от стойността си от началото на годината и е съвсем възможно да паднат още.
- Трето, световната криза и отливът на чуждестранни инвеститори се отразява и на пазара на имоти, като в някои сектори вече има спад на цените.
- Четвърто, ще се повишат лихвите по кредитите. Инфлацията в България се е удвоила само за една година и е най-висока в региона заедно с Латвия и Турция. Няма очаквания инфлационният натиск да намалее.

Тъй като България е страна с негативна текуща сметка, т.е. в най-общи линии ние внасяме повече отколкото изнасяме, това, което балансира финансовата ни сметка, са заемите отвън и чуждестранните инвестиции.

Така чуждестранните инвестиции са от изключителна важност за икономиката на страната. От друга страна обаче, големият им дял от реалния БВП ни постави заложник на капризите на чуждите капитали, нещо, което не е изгодно по време на такава международна криза в ликвидността.

Другият механизъм, чрез който световната криза започва да влияе на българския пазар на имоти, е кредитният пазар. Липсата на ликвидност в световните пазари започна да се усеща и у нас и лихвата, на която банките се кредитират помежду си, се повиши.

Глобалната финансова и икономическа криза ще засегне България не толкова през финансовата система, колкото през няколко канала пряко свързани с реалната икономика.

- Първият и най-важен канал е износът на стоки.
- Вторият важен канал е туризмът
- Третият канал, през който глобалните икономически проблеми ще влезнат в нашия двор, са инвестициите – както преките чуждестранни инвестиции, така и местните.
- Четвъртият канал е свиването на банковото кредитиране
- Петият канал е свиването на строителството и пазара на недвижими имоти като цяло.

Глобалната финансова криза, която върлува в САЩ и Западна Европа вече повече от няколко години, без съмнение ще доведе след себе си тежка икономическа

криза най-вече в западната част от света и кризите в Гърция, Испания, Португалия и сега в Испания доказват този извод и с още по-голяма сила доказват необходимостта от засилване на ролята на посредника в търговските бизнес отношения които ще конфликтират все по-силно със задълбочаване на кризата.

Глава III. Експериментиране на предложените концепции за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на Световната икономическа криза.

3.1. Проблемът с посредничеството в глобалните икономически взаимоотношения

Бъдещото на глобалната икономика ще зависи до голяма степен от това, дали Президентът Обама ще предприеме пълен и последователен комплект от мерки по стабилизиране на американската икономика. Това, как ще реагират китайците, европейците и други главни участници, ще бъде почти също толкова важно. Ако има добро международно сътрудничество, световната икономика може да започне да се изкачва от дълбока пропаст до края на 2013. Ако липсва координиран подход, ние вървим към икономически и политически безпорядък и упадък с много по-голяма продължителност от тази през осемдесетте години. [105]. Дори и при най-доброто сътрудничество има опасност да преживеем по-скоро силни разлюлявания на пазара.

А това от своя страна ще се отрази и на глобалните между фирмени бизнес отношения и ръст на конфликтите между тях. Очевидно е и силното влияние на тези глобални отношения на макро и корпоративно ниво на ролята и функциите на търговския посредник (медиатор), ет една страна силно ще нарастнат, а от друга ще бъдат в състояние на невъзможност за проявление.

По тази причина ще направим опит да прогнозираме това развитие.

Няма начин да се установи отново равновесие с един замах. Процесът трябва да премине най-малко през два етапа: Първо, икономиката трябва да бъде „напомпана” напълно с пари, за да се компенсират колапса на кредита; след това, когато кредитът започне да протича отново, ликвидността трябва да бъде изведена от системата почти толкова бързо, колкото е била въведена. Както споменах преди това, втората операция ще бъде както в политическо, така и в техническо отношение, по-трудна от първата: За Конгреса е много по-лесно да раздава пари, отколкото да налага данъци. Още по-важно е да се прокарат стимулационни пакети в сравнително продуктивни инвестиции. Спасителната акция при автомобилната промишленост трябва да бъде изключение, а не правило.

През следващите две години правителството ще играе диспропорционално голяма роля в икономиката, тъй като то ще бъде почти единственият източник на ново финансиране. Ще се стигне до там, то да притежава значителна част от банковата система и, чрез банките, значителен дял от търговското недвижимо имущество. То ще има решаващата дума в автомобилната промишленост, но да се надяваме, не и в много други. То ще има голямо участие в пазара на жилищното строителство. Това ще доведе до огромен агентски проблем –проблемът, който възниква, когато агентите поставят своите интереси пред интересите на своите принципали. Светът би бил прекрасен, ако хората допринасяха според своите способности и получаваха според нуждите си, но на практика отговорните са склонни да отдават предимство на своите собствени нужди и на тези на любимите им хора. Иронично, агентският проблем е бил също така решаващият фактор за премахването на пазара на жилищата в Съединените Щати. Когато инвестиционните банкери съставиха нови пакети на ипотеките в обезпечени

дългови задължения, те мислеха, че намаляват риска чрез диверсификация; всъщност те създадоха риск чрез отделяне на интересите на агентите от интересите на собствениците.

Посредническият проблем няма просто решение. Прозрачността и отчетността помагат, но те са обобщения, а злината е в детайлите. Щастливо обстоятелство е това, че управление, което не вярваше в общественото благо, просто е заменено с такова, което вярва. Президентът Обама произведе огромен ентузиазъм и ние ще успеем, както се надяваме, да го превърнем в същност на обществено благо и идентифициране с обществения интерес във време на злощастие. Дори и така, прекомерно голямата роля на правителството представлява сериозна опасност за политическото и икономическото бъдеще на страната. Нека погледнем в тази насока Италия в периода между войните, която стана фашистка и завърши с държавна собственост на почти цялата тежка индустрия. Държавна собственост на банките е за предпочитане от банкова система, която не функционира, но собствеността трябва да бъде замислена така, че да бъде временна, защото агентският проблем може само да стане по-лош с изминаване на времето.

Рекапитализацията на банковата система и реорганизацията на финансирането на жилищното строителство трябва да бъдат основани на правила до възможно най-голяма степен. Паричните власти- Финансовото министерство и Федералният резерв в частност- създадоха традиция на самоволно и потайно действие в ситуации на криза. Това е необходимо, за да се предотврати излизане на кризата извън контрол. Но по времето на Henry Paulson ситуацията действително излезе извън контрол и неговото своеволно и непостоянно поведение направи нещата по-лоши. Решения за всеки отделен случай са уязвими на лобиране и политическо влияние. Администрацията на Обама трябва да установи последователност, ангажирайки се в системни реформи относно финансовите инструменти за преодоляване на кризата от една страна, но от друга, да вземе под внимание поведението и ролята и на другите глобални политически и икономически играчи в световната икономика като Китай, Индия, Европейски съюз, Русия и други.

3.1.1.Поведение на долара

Опитът да се „напомпа” икономиката напълно с пари ще се натъкне на трудности в две области: обменните курсове и лихвените проценти. Доларът попадна под натиск още в началото на настоящата финансова криза, но представи силно възстановяване с влошаването на кризата. Както осъзнах по-късно, силата на долара през последната част на 2008 се дължеше не на увеличеното желание за притежаване на долари, но на увеличените затруднения при неговото вземане на заем. Европейски и други международни банки бяха придобили много активи, предимно в долари, които те по навик вложиха в междубанковия пазар; когато пазарът „се пресуши”, те бяха принудени да купуват долари. В същото време периферни страни също така имаха много задължения, предимно в долари, които те трябваше да изплатят, когато не можеха да ги отсрочат.

3.1.2.Лихвени равнища

Както вече беше отбелязано, изходът „ дефлационния капан” може да се осъществи, като първо се предизвика инфлация и след това се редуцира. Това е сложна операция и успехът далеч не е сигурен. Веднага щом икономическата дейност в Съединените Щати се съживи, лихвените проценти по правителствените ценни книжа е възможно рязко да се повишат; всъщност кривата на доходността вероятно ще стане по-стръмна при очакването. По единия или другия начин покачване на дългосрочните лихвени проценти е възможно да потуши възстановяването. Перспективата на до голяма степен увеличаващо се парично предлагане, превръщащо се в инфлация,

вероятно ще доведе до период на стагфлация. Това обаче е първокласен проблем, желан резултат, тъй като той би избегнал продължителна депресия.

3.1.3.Ролята на Световни икономически сили за преодоляване на кризата

Китай

Най-важният фактор в развиващите се страни е Китай. Китай беше основната облагодетелствана страна от глобализацията

Това, което реши да направи Китай, ще има почти също толкова голямо влияние върху бъдещето на глобалната икономика колкото има Президентът Обама, и двустранното взаимоотношение Китай- Съединените щати ще бъде от най-важно значение в света. Китай има огромен интерес от просперитета на глобалната икономика.

Появяването на нова световна сила е много опасен процес. Два пъти той доведе до световна война, в която новопоявяваща се сила беше победена.

Индия

Индия е по-автономна от Китай и би трябвало да има по-малко затруднения при поддържането на своя момент на възход.

Макроикономическата прогноза е много по-благоприятна за Индия отколкото за по-голямата част от света. Най-голямата несигурност е политическа и тя е свързана с Пакистан.

Страни – производители на петрол

Нефтодобиващите страни претърпяха внезапна превратност на съдбата. Техните излишъци се превърнаха в дефицити и техните суверенни фондове на благосъстояние и валутни резервни претърпяха големи загуби. Държавите от Залива бяха тежко засегнати, тъй като техните частни сектори, включително някои банки, бяха значително разширени, повече, отколкото могат да работят.

За разлика от Венецуела и Иран, Русия повече може да се превърне в заплаха в резултат от спадането на цените на нефта. При управлението на Владимир Путин, национализмът замени комунизма като водеща идеология в страната. Хората в Кремъл сега използват контрола над природните ресурси, за да възстановят позицията на Русия като политическа сила

Проблемът Европа – Русия

Съветският Съюз се раздробил по безреден начин.

Западните сили не успяха да оправдаят преувеличените очаквания, които руските реформатори им придадоха. Западът не направи почти никакви усилия или жертви, за да присади Западните ценности в Русия; той само използва слабостта на Русия, за да разшири сферата си на влияние по-далеч на Изток.

Затвърдяването на геополитическото значение на Русия също допринесе за нарастването на популярността на Путин сред руското общество и така извърши преследване на Запада. Инвазията в Грузия беше както политически, така и военен успех - но той имаше непредвидени неблагоприятни финансови последици. Капиталът изтичаше от Русия. Фондовият пазар спадна стръмно и рублата отслабна. Появяващи се във време на глобална финансова нестабилност, последствията бяха катастрофални

Независимо от това, Русия остава податлива на привлекателността на Европа. От историческа гледна точка, Русия винаги се е стремяла да бъде част от Европа и режимът на Путин признава, че не може да си позволи връщане към изолацията на Съветския съюз. Засилващата се геополитическа позиция на Русия по отношение на Европа скрива сериозни слабости в други области.

Авторитарната и политическа система задушава частното предприемачество и иновация. Правният принцип отсъства и се полагат повече усилия по изнудване и

събиране на ренти, отколкото за производство. Следователно икономическият напредък не е вървял в крак с натрупването на приходи от нефта. Тези недостатъци бяха акцентирани от спада на цената на нефта.

Вътрешноевропейски проблеми

Финансовата криза и нейните последици ще бъдат период на изпитание, и да се надяваме и на развитие, за институциите на Европейския Съюз. Това се отнася особено за неговите финансови институции. Те са сравнително нови и не напълно развити. Европа има обща валута и Европейската Централна Банка, но няма обща фискална политика и хазна.

Голяма част от европейското общество вече вярва, че еврото ще стане по-важно като международна резервна валута от долара.

Фактът, че регулирането на банките е в ръцете на националните власти, а не на една общоевропейска, е възможно да доведе до политики на „разоряване на съседа”.

Останалия развиващ се свят

Няколко страни, като Бразилия и Чили, са в сравнително добра позиция, за да участват в антициклични политики до голяма степен самостоятелно

Страни като Пакистан, Египет, Мароко и Хаити вече преживяха бунтове за храна. Други, като Южна Африка и Турция, страдат от сериозни прекъсвания в енергоснабдяването. Мексико има сериозен проблем със сигурността поради трафика на наркотици. С влошаването на икономическата ситуация рискът от граждански вълнения се увеличава.

3.2. Експериментиране на предложената методика за успешно посредничество в кризисни ситуации

Описание на успешните практики от бизнес отношенията и тяхното подобряване в резултат от намесата на посредник.

Докторантът има над 250 (264) успешно приключили казуси и за 2010 г. е обявен от Националната асоциация по медиация гр. София и Министерство на правосъдието за Най-добър медиатор, в РБългария.

Към дисертацията са приложени само 38 от случаите, а в автореферата само 2, които синтезират методиката:

ЕКСПЕРИМЕНТИРАНА ФИРМА 1

ЕТ „Елка” /фирма „А”/ е специализирана в доставка и търговия на електроматериали. Има свои представителен магазин от който продава с отложено или разсрочено плащане.

„Сириус-49” ЕООД /фирма „Б”/ е клиент на фирма „А” от две години. Не са имали проблем в разплащането, до момента в който фирма „Б” взема стока от магазина на фирма „А” на стойност 6872.12 лв. Подписва фактурата с която се задължава да плати. Изтича срока на забава на плащането – 6 месеца, а фирма „Б” продължава да не плаща.

Фирма „А” търси посредник да спомогне за контакт и разбирателство по няколко причини:

1. Не иска да „изпусне” като клиент фирма „Б”, защото фирма „Б” е работеща и прави добри обороти.
2. От контактите, които са започнали, като служебни във времето от две години, вече са прераснали в партньорски, дори приятелски.

Описание на спора:

Възвръщане на средства по фактури за продажба на стоки.

Същност на предложеното споразумение:

До определена дата фирма „Б” да заплати сумата от 6872.12 лв.

Ролята на посредника по експериментираната методика:

1. Разграничаване на хората от проблема – хората са човешки същества, а не компютри. Ние сме същества на силните емоции и често имаме коренно различни възприятия за едно и също и ни е трудно да общуваме без комуникативни смущения. Участниците би трябвало да се възприемат като хора, работещи рамо до рамо, борейки се с един и същ проблем, а не помежду си.

2. Съсредоточете се върху интересите, а не върху позициите.

В случая фирма „Б” да изплати сумата, а фирма „А” да го запази като клиент.

3. Търсете решения от взаимна полза.

В случая фирма „Б” да започне изплащането на сумата на части, така че до определената дата да бъде изплатена цялата.

4. Определяне на личното участие в психологичните отношения.

Поддържане на тон показващ взаимно уважение с цел разбирателство.

5. Проучвайте интересите – фирма „Б” държи ли на приятелството както фирма „А” и готова ли е да поддържа търговско партньорство с фирма „А” или е готова да отиде при друга фирма само и само да не върне парите.

6. Време за разрешаване на казуса – 8 дни.

Посредникът използва принципалният метод на преговаряне, представляващ съсредоточаване върху базисни интереси, взаимно удовлетворяващи възможности и справедливи стандарти, обикновено дава като резултат мъдрото решение. Методът ви позволява постепенно да достигнете до консенсус върху едно общото решение.

Разграничаването на хората от проблема ви позволява да общувате с този, който преговаря с вас, чисто и просто като с човешко същество, като по този начин отварят път на едно приятелски постигнато споразумение.

ЕКСПЕРИМЕНТИРАНА ФИРМА 2

„Зонен щранд бонд бау Ко” ЕООД /фирма „А”/ е поръчала мебели включваща: различни бройки легла, с различни размери, трапезни маси, ниски маси, мека мебел, различни матраци, различни столове и друго кухненско обзавеждане за хотелски комплекс на обща стойност 232778 лева от „Естетика” ООД /фирма „Б”/ . Готовата стока се приема от фирма „А” с протокол. Фирма „А” заплаща една втора от посочената сума и подписва приемо-предавателен протокол за първите изработени доставки. Фирмата производител „Б” продължава да изработва останалата част от мебели по поръчката. Фирма „А” констатира некачествена изработка във втората част от поръчката и отказва да заплати останалата сума. Фирма „Б” твърди, че мебелите са били неправилно монтирани вследствие на което се е стигнало до повреда на една част от тях. Фирма „А” твърди, че това не е така.

Казусът не може да бъде разрешен в продължение на две години. В този период се стига и до нецензурни изрази и заплахи от двете страни една към друга, което още повече „втвърдява” позицията помежду им. Фирма „Б” търси съдействие на посредник за разрешаването му:

Ролята на посредника по експериментираната методика:

1.Разграничаване на хората от проблема – верен на методиката посредника избягва твърдата позиция, анализира случая и търси развитие с компромисен вариант, определящ изхода в казуса.

2. Съсредоточете се върху интересите, а не върху позициите.

Разглеждайки интереса на фирма „А” – да получи мебели, за да обзаведе хотелския комплекс в срок. Фирма „Б” се нуждае от средствата на фирма „А”, за да покрие разходите си по направата на поръчката по договор.

3. Търсете решения от взаимна полза.

Некачествените мебели да бъдат поправени за сметка на фирма „Б”, като цената на труда ще бъде приспадната от общата сума. Допълнително за просрочка във времето фирма „Б” ще изработи допълнително количество столове за обзавеждането на културния салон в хотелския комплекс.

4. Определяне на личното участие в психологичните отношения.

Доказващи съгласие с предложените стъпки фирма „А” прави превод на 70% от останалата част в лева. След монтажа и на последния мебел поемат отговорността да приемат за 2 дни персонала на фирма „Б” за отпих в хотелския комплекс и привездат останалата част от сумата до 100%.

5. Проучвайте интересите – фирма „А” държи ли да обзаведе хотелския си комплекс в срок и да го пусне като приходите, които ще влязат след пускането ще задоволят финансовите им интереси.

6. Време за разрешаване на казуса – 28 дни.

3.3. Прилагане на математически модел за определяне на икономическия ефект от предложената методика за посредничество в кризисни ситуации.

С цел да се определи икономическия ефект от предложената методика за посредничество в кризисни ситуации за всяка от експериментираниите фирми представени в т.3 са отчетени резултати за изразходвано време и средства за решаване на казуса, използвайки в единия случай посредник, а в другия съдебната власт. Да приемем, решаването на казус с помощта на посредник (извън съдебно) да бъде вариант А, а решаването на казуса от съдебната власт - вариант В. Разходът на средства за решаване на спор от съдебната власт се определя от Наредба № 1 от 09.07.2004 г. на Министерството на правосъдието. Получените резултати са представени в таблица №1.

Сравнявайки от таблицата времето изразходено за решаване на всеки казус по двата варианта се наблюдава твърде съществена разлика. Разходът на време при вариант А (решаване на спора чрез посредник) е в пъти по-нисък, отколкото в случаите, когато се използва съдебната власт. За грубо сравнение 860 дни са използвани общо за всички 38 казуса ако се използва вариант А, при използване на съдебната власт за всички казуси заедно ще бъдат използвани общо 5155 дни. Или почти 6 пъти по-кратък е срока при използване на посредник. В стойностно изражение общият разход по вариант А е повече от 6 пъти по-нисък, отколкото при вариант В. И като време и като разходи по-удачен е варианта, при който се използва посредник за разрешаване на кризисни ситуации.

Нека направим по-точен, по-детайлен и задълбочен анализ. За целта ще използваме няколко показателя, чрез които да съпоставим двете форми за разрешаване на спорове.

Данните са представени в таблица № 3.1. и са съобразени с Наредба № 1/09.07.2004 г./приложение към дисертацията/

Таблица №3.1 Разход на време и средства за разрешаване на всеки казус

№ на експер. фирма	Решаване на казуса посредством Посредник (извън съдебно)		Решаване на казуса посредством Съдебната власт	
	Разход на време, дни	Разход на средства, лв.	Разход на време, дни	Разход на средства, лв.
1	8	210	35	1098.72
2	28	610	180	4716.39
3	15	350	90	2632.67
4	37	790	180	4620.05
5	22	490	540	10900
6	15	350	90	2595.73
7	2	90	45	1400
8	10	250	60	1560
9	18	410	120	2666.88
10	30	650	120	2980.58
11	45	950	240	4963.76
12	23	510	120	2805.63
13	10	250	60	1945.69
14	9	230	30	1136.8
15	9	230	60	1723.45
16	8	210	35	1153.72
17	19	430	120	2775
18	39	830	180	4084.27
19	14	330	90	2334
20	24	530	150	3316.88
21	9	230	30	835.59
22	14	330	90	2114.74
23	37	790	180	4382.38
24	37	790	120	2870
25	32	690	120	3187.67
26	45	950	150	3959.46
27	45	950	120	3150.69
28	25	550	150	3890.65
29	25	550	120	2930.1
30	29	630	150	3513.06
31	19	430	120	3150.06
32	19	430	120	2890
33	23	510	120	3103
34	19	430	120	2976
35	28	610	180	3743.24
36	31	670	360	7140
37	19	430	240	6425
38	19	430	120	3004
Общо:	860	19100	5155	124675.9

Основавайки се на всеки отделен казус за измерване на икономическия ефект ще бъдат използвани следните показатели:

1. Разлика в продължителността (времето) за решаване на всеки казус:

$$\Delta T_i = T_{B_i} - T_{A_i}$$

където:

T_{A_i} - време за решаване на казуса с помощта на посредник (вариант А)

T_{B_i} - време за решаване на казуса с помощта на съдебната власт (вариант В)

i – пореден номер на всеки един от казусите

2. Разлика в среднодневния разход от двата варианта

$$\Delta \bar{P}_i = \bar{P}_{B_i} - \bar{P}_{A_i}$$

където:

$\bar{P}_{A_i} = \frac{P_{A_i}}{T_{A_i}}$ - среднодневен разход при използване на посредник (вариант А)

$\bar{P}_{B_i} = \frac{P_{B_i}}{T_{B_i}}$ - среднодневен разход при използване на съдебната власт (вариант В)

P_{A_i} - общ разход на средства за решаване казус от посредник (вариант А)

P_{B_i} - общ разход на средства за решаване казус от съдебната власт (вариант В)

3. Стойността на спестените средства при използване на вариант А за всеки отделен казус - $\Delta T_i \bar{P}_{B_i}$

Като се основаваме на първичните данни представени в таблица №3.1, след статистическа обработка са получени резултати, които са представени в таблица № 3.2.

Таблица №3.2 Показатели за измерване на икономическия ефект

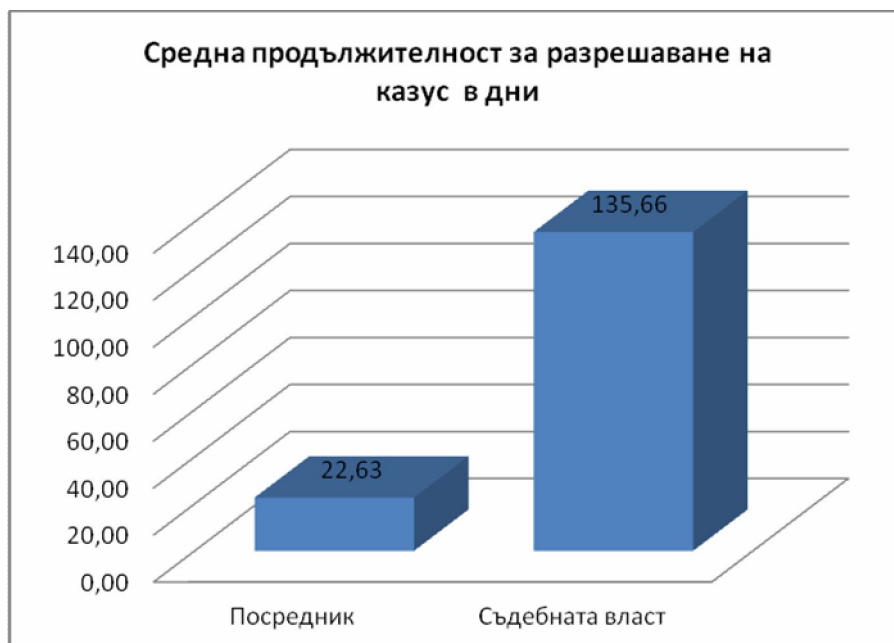
№ на експер. фирма	Посредник		Съдебна власт		Разлика във времето за реш. на казуса, дни ΔT_i	Разлика в средния разход за 1 ден, лв. $\Delta \bar{P}_i$	Стойността на разликата във времето (спестени средства), лв. $\Delta T_i \bar{P}_{B_i}$
	Време за реш. на казуса, дни T_{A_i}	Среден разход за 1 ден, лв. \bar{P}_{A_i}	Време за реш. на казуса, дни T_{B_i}	Среден разход за 1 ден, лв. \bar{P}_{B_i}			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	8	26.25	35	31.39	27	5.14	847.58
2	28	21.79	180	26.20	152	4.42	3982.73
3	15	23.33	90	29.25	75	5.92	2193.89
4	37	21.35	180	25.67	143	4.32	3670.37
5	22	22.27	540	20.19	518	-2.09	10455.93
6	15	23.33	90	28.84	75	5.51	2163.11
7	2	45.00	45	31.11	43	-13.89	1337.78
8	10	25.00	60	26.00	50	1.00	1300.00
9	18	22.78	120	22.22	102	-0.55	2266.85
10	30	21.67	120	24.84	90	3.17	2235.44
11	45	21.11	240	20.68	195	-0.43	4033.06
12	23	22.17	120	23.38	97	1.21	2267.88
13	10	25.00	60	32.43	50	7.43	1621.41

14	9	25.56	30	37.89	21	12.34	795.76
15	9	25.56	60	28.72	51	3.17	1464.93
16	8	26.25	35	32.96	27	6.71	890.01
17	19	22.63	120	23.13	101	0.49	2335.63
18	39	21.28	180	22.69	141	1.41	3199.34
19	14	23.57	90	25.93	76	2.36	1970.93
20	24	22.08	150	22.11	126	0.03	2786.18
21	9	25.56	30	27.85	21	2.30	584.91
22	14	23.57	90	23.50	76	-0.07	1785.78
23	37	21.35	180	24.35	143	3.00	3481.56
24	37	21.35	120	23.92	83	2.57	1985.08
25	32	21.56	120	26.56	88	5.00	2337.62
26	45	21.11	150	26.40	105	5.29	2771.62
27	45	21.11	120	26.26	75	5.14	1969.18
28	25	22.00	150	25.94	125	3.94	3242.21
29	25	22.00	120	24.42	95	2.42	2319.66
30	29	21.72	150	23.42	121	1.70	2833.87
31	19	22.63	120	26.25	101	3.62	2651.30
32	19	22.63	120	24.08	101	1.45	2432.42
33	23	22.17	120	25.86	97	3.68	2508.26
34	19	22.63	120	24.80	101	2.17	2504.80
35	28	21.79	180	20.80	152	-0.99	3160.96
36	31	21.61	360	19.83	329	-1.78	6525.17
37	19	22.63	240	26.77	221	4.14	5916.35
38	19	22.63	120	25.03	101	2.40	2528.37
Общо:	860	-	5155	-	4295	-	103357.93
Средна стойност	22.63	22.21	135.66	24.19	113.03	2.78	2719.95

В колона 2 е представено времето за разрешаване на всеки казус по вариант А. То варира от 2 до 45 дни и средното време за решаване на един от 38-те казуса е 22.63 дни.

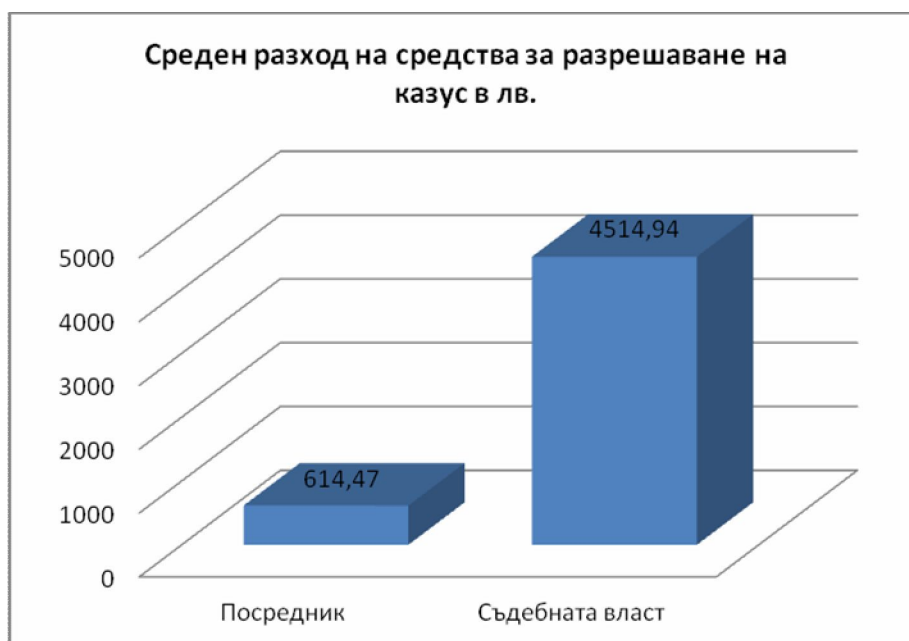
В колона 4 е времето, за което се решава всеки един от казусите, но използвайки вариант Б. Съдебната власт разрешава споровете включени в дисертационния труд в интервал от 30 до 540 дни. Средната продължителност за един от наблюдаваните казуси е 135.66 дни.

Графично средната продължителност на двата варианта е представена на фиг.1.



Фиг.1 Средна продължителност за разрешаване на един казус

От таблица № 3.1. отчитаме общо изразходени средства за всички 38 фирми при вариант А в размер на 19 100 лева, а при вариант В – 124675.90 лева. В такъв случай средният разход за една фирма при вариант А е 614.47 лева, а при вариант В – 4514.94 лева. Графично средният разход на една фирма за разрешаване на казуса по двата варианта е представена на фиг.2.

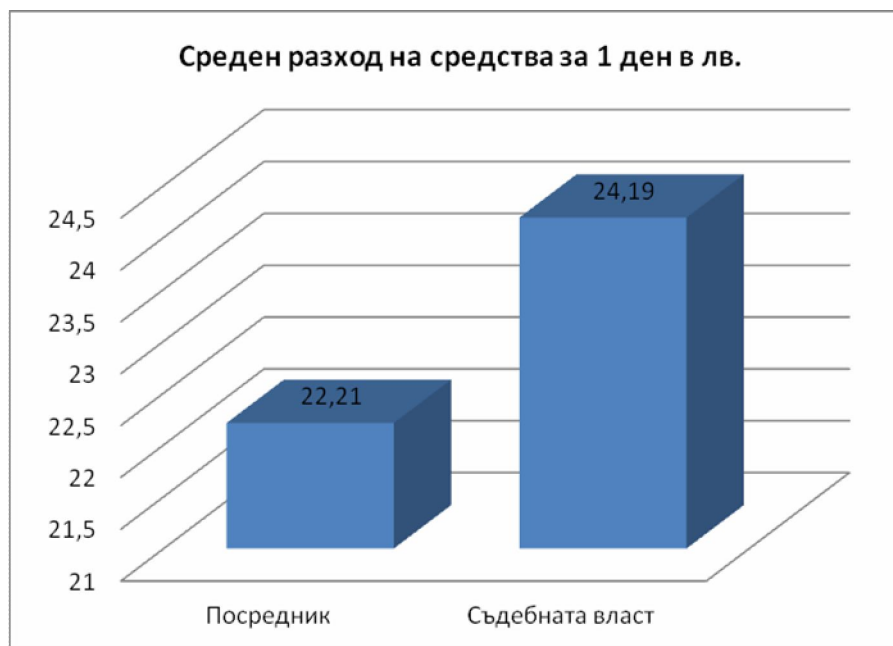


Фиг.2 Среден разход на средства от една експериментирана фирма

В колона 3 и 5 на таблицата е изчислен средният разход на средства за 1 ден при всеки един от 38-те казуса. При вариант А (чрез посредник) средният разход за 1 ден варира в границите от 21.11 до 45.00 лева, като среднодневният разход падащ се на една от 38-те експериментирани фирми е 22.21 лева. За сравнение при вариант В (чрез съдебната власт) средният разход за 1 ден варира от 19.83 до 37.89 лева, а среднодневният разход на средства за една фирма е 24.19 лева. Разликата в

среднодневния разход на една фирма в единия и другия вариант е само 2 лева, но нека отчетем, че разликата в средната продължителност за решаване на спора при двата варианта е драстична. Докато при вариант А този среден период възлиза на 22.63 дни, то при вариант В е 135.66 дни средно на една от изследваните фирми. Или както посочихме по-горе това е почти 6-пъти по-дълъг период за разрешаване на спора, ако бъде използвана съдебната власт.

Графично средният разход на средства за 1 ден за разрешаване на един от казусите включени в експеримента по двата варианта е представена на фиг.3.



Фиг.3 Среден разход на средства за 1 ден

В колона 6 е представена разликата във времето за решаване на казуса по двата варианта за всяка отделна от експериментиранияте фирми. Тя варира от 21 до 518 дни при различните случаи. Общо спестеното време за всички 38 фирми ако бъде използван посредник за решаване на спора е 4295 дни. Или средно на една фирма от съвкупността се падат спестени 113.03 дни.

В колона 7 на таблицата е представена средната разлика за 1 ден на всяка една от експериментиранияте фирми. В някои от казусите се наблюдава по-нисък разход в случай се използва съдебната власт, но да не забравяме спестеното време. Именно поради тази причина е изчислен третият показател – стойността на общо спестените средства при използване на вариант А (решаване на казуса с помощта на посредник), който за всяка една от експериментиранияте фирми е представен в колона 8 на таблицата. Чрез този показател най-точно може да се измери икономическия ефект от прилагането на методиката за разрешаване на спорове без да се използва съдебната власт, а с помощта на посредник. За наблюдаваните 38 фирми общо спестените средства за разрешаване на споровете възлиза в размер на 103357.93 лева или на една фирма се пада средно 2719.95 лева по-нисък разход.

Неоспорими са доказателствата, че използването на методиката, при която спорове се разрешават чрез посредник в по-кратки срокове и разхода на средства е по-нисък.

3.4.Изводи и препоръки от изследването

От направения анализ в глава III на дисертационния труд на предложената методика за посредничество в кризисни ситуации могат да се направят следните изводи:

1. Посредничеството, т.е. разрешаването на спорове чрез използването на посредник е един от съвременните методи, чрез които проблемите се решават по мирен и толерантен начин.
2. Страните чрез пряко участие, съвместно или с помощта на трети лица търсят начини за взаимно изгодни решения.
3. Срока за разрешаване на спорове с помощта на посредник е приблизително 6 пъти по-кратък, отколкото в случаите на използване на съдебната власт.
4. В повечето случаи средният разход на ден при използване на посредник е значително по-нисък от този при използване на съдебната власт.
5. Общо средствата изразходени за разрешаване на спор чрез посредник са в пъти по-ниски от тези при използване на съдебната власт. За 38-те експериментирани фирми общият разход на спестените средства възлиза на над 100000 лева.
6. Използването на предложената методиката за успешно посредничество, при проведения експеримент доведе до спестяване на средства средно на една фирма в размер на приблизително 2700 лева.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработката е насочена към изследване на проблемите на посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията между производител и контрагент в условията на Световна икономическа криза.

Върху основата на извършеното изследване и получените резултати може да се направи следното обобщено заключение:

Първо, разработената методология дава възможност да се определят и дефинират целта, задачите, обектът и предметът на изследването. Потвърди се адекватността на избора на изследователските подходи и методи.

Второ, логиката и структурата на дисертационното изследване дадоха възможност:

- Да се изясни научната степен на проблема;
- Да се уточнят и обосноват основните категории и понятия на изследването;
- Да се изработи методика за успешно посредничество в условията на криза
- Да се експериментира разработената методика за успешно посредничество в условията на криза
- Да се изчисли икономическият ефект от прилагането на разработената методика

Трето, обобщено могат да се формулират следните **научни-приложения** :

1. Когато прилагаме посредничеството при фирмите се установи колко е важно да се зачита принципа на конфиденциалността. Оказа се, че тя съдейства за създаването на обстановка, в която страните могат безопасно да споделят повече неща отколкото може да бъде препоръчително при един примерно съдебен процес.
2. При изследване на посредничеството в условията на криза установихме, че то не може да бъде успешно без желание на страните да участват в него. Доброволното участие е предпоставка за всички форми на посредничеството като доброволното съгласие следва да бъде дадено от самото начало като се дава право на страните да се оттеглят по всяко време

3. Посредничеството трябва да се извършва със скорост, която е приемлива за страните и да приключи в уговорените срокове.
4. В обобщение на научно-приложното проучване относно функциите полезността и отговорността на посредника не бива никога да забравяме, че посредничеството всъщност е своеобразен вид изкуство, което в огромна степен се влияе от знанията, интуицията и майсторството на посредника, както и в по-малка степен се нуждае от добрата воля на взаимодействащите си страни. Разумно и рационално прилагано, обаче от квалифицирани посредници, посредничеството се прилага успешно за преговори от най-различен вид и характер.

Четвърто, личен принос:

Докторантът е обучител по медиация към Институт за разрешаване на конфликти – София. До този момент е обучил 16 правоспособни медиатори, работещи на територията на гр. Бургас.

Принос:

Към 2012 г. докторантът е възстановил на различни фирми на територията на РБългария над половин милион /582 хиляди/ лева.

Пето, научният проблем за посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на Световна икономическа криза има висока научна и практическа значимост и сме убедени, че неговото научно изследване ще продължи и ще се задълбочи. Надяваме се нашето изследване и скромнен научен принос да бъдат от полза за бъдещите изследователи на научната проблематика.

III. РЕЗЮМЕ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ С ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

РЕЗЮМЕ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ

в дисертационен труд „ Посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на световна икономическа криза”

От изследване на посредничеството в условията на криза могат да бъдат направени следните обобщени изводи:

1. Посредничеството е един съвременен метод за разрешаването на спорове по мирен и толерантен начин.
2. Съвместно с помощта на посредник конфликтите в бизнес отношенията между контрагенти в условията на криза могат да бъдат разрешени с намиране на взаимно изгодни решения.
3. Срокът за разрешаване на спорове с помощта на посредник е много по-кратък в сравнение с използването на съдебната власт.
4. Средствата изразходвани за разрешаване на спор чрез посредник са в пъти по-ниски от тези при използване на съдебната власт.
5. Разработена е методика за успешно посредничество в кризисни ситуации:
 - Разграничаване на хората от проблема
 - Съсредоточаване върху интересите, не върху позициите
 - Търсене на решения от взаимна полза
 - Определяне на личното участие в психологичните отношения
 - Проучване на интересите
 - Време за разрешаване на казуса
6. Разработен е математически модел доказващ икономическия ефект от предложената методика.
7. Въз основа на методиката приложена в дисертационния труд и използването ѝ в практиката на докторанта, към 2012 г. са възстановени над половин милион лева на различни фирми на територията на РБългария.

Научният проблем за посредничеството като форма за подобряване на бизнес отношенията между контрагенти в условията на Световна икономическа криза има висока научна и практическа значимост и сме убедени, че неговото научно изследване ще продължи и ще се задълбочи. Надяваме се нашето изследване и скромнен научен принос да бъдат от полза за бъдещите изследователи на научната проблематика.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Аз, долуподписаният инж. Живко Иванов Панайотов, докторант към катедра „Икономика и управление”, Университет „Проф. Д-р Асен Златаров” – Бургас, декларирам че:

1. Настоящият дисертационен труд „ПОСРЕДНИЧЕСТВОТО КАТО ФОРМА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС ОТНОШЕНИЯТА МЕЖДУ КОНТРАГЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА СВЕТОВНА ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА” за присъждане на образователна и научна степен „Доктор” по научна специалност, 05.02.21 „Организация и управление на производството” е изцяло мой авторски продукт, а използваните източници на научна и емпирична информация за документирани и цитирани съгласно действащите в Република България стандарти.;

2. Постигнатите от дисертационния труд „ПОСРЕДНИЧЕСТВОТО КАТО ФОРМА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС ОТНОШЕНИЯТА МЕЖДУ КОНТРАГЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА СВЕТОВНА ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА” научни и научноприложни резултата, посочени в глава III т.3 и т.4 са автори, самостоятелно получени и постигнати.;

3. Публикуваните от мен научни публикации, посочени в Автореферат на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „ДОКТОР”, Научна специалност: 05.02.21 „Организация и управление на производството”, са съвместно с доц. д-р инж. Стоянка Петкова автори изследвания. Първата статия „Предвиждане и осмисляне на световната финансова криза от икономистите” – В: Осма научно-приложна конференция с международно участие „Инвестиции в бъдещето-2011”- Варна, ISSN 1314-3719. Втората публикация „ Алтернативна позиционна стратегия в посредническата дейност – принципално преговаряне или преговаряне в името на ползите при управление на бизнес отношенията” – В: Годишник на Университет „Проф. Д-р Асен Златаров” Бургас, 2011. Третата публикация „Въздействие на световната икономическа криза върху икономиката на България за периода 2008-2011г.”, годишник на университет „Проф д-р Асен Златаров” Бургас, 2011 г.

Бургас, 2013 г.

Подпис:

/Живко Иванов Панайотов/

СПИСЪК

на публикациите на инж. Живко Иванов Панайотов

Университет „Проф. Д-р Асен Златаров” - Бургас

1. Петкова- Георгиева, С., Панайотов, Ж. Предвиждане и осмисляне на световната финансова криза от икономистите, Осма научно-приложна конференция с международно участие „Инвестиции в бъдещето”, 2011.
2. Петкова- Георгиева, С., Панайотов, Ж. Алтернативна позиционна стратегия в посредническата дейност – принципално преговаряне или преговаряне в името на ползите при управление на бизнес отношенията, годишник на университет „Проф. Д-р Асен Златаров”- Бургас, 2011.
3. Петкова- Георгиева, С., Панайотов, Ж. Въздействие на световната икономическа криза върху икономиката на България за периода 2008-2011 г., годишник на университет „Проф. д-р Асен Златаров”- Бургас, 2011.