

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)  
Институт философии

Заведующий Кафедрой  
Конфликтологии  
А.И. Стребков

Председатель ГАК,  
профессор

Выпускная квалификационная работа на тему:

**Околопереговорный процесс, как фактор  
управления переговорами.**

Направление 37.04.02 - Конфликтология

Рецензент:  
канд. социол. наук, доцент  
Маврин О.В.  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Выполнила:  
студентка магистратуры  
Русакова Яна Игоревна  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
канд. биол. наук, доцент  
Карпенко А.Д.  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Санкт-Петербург  
2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. Околопереговорное пространство, как переговорная среда .....</b>	<b>6</b>
1.1. Переговорный процесс и его контекст .....	6
1.2. Понятие околопереговорного процесса, как специфической среды, в рамках развивающихся переговоров .....	15
1.3. Особенности влияния среды на переговорный процесс и его этапы .....	21
<b>ГЛАВА 2. Принципы воздействия и управления на различных стадиях переговоров.....</b>	<b>32</b>
2.1. Основные составляющие управления переговорами .....	32
2.2. Информационная, организационная и содержательная части подготовки к переговорам и место в ней околопереговорного процесса .....	39
2.3. Анализ воздействия околопереговорного процесса на проведение переговоров и послепереговорную стадию .....	45
<b>ГЛАВА 3. Влияние информационного сопровождения на проведение переговоров.....</b>	<b>52</b>
3.1. Работа с информационных контекстом на разных этапах переговорного процесса. Сигналы и PR-сопровождение .....	61
<b>Заключение.....</b>	<b>71</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>74</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>81</b>

Современный мир, находящийся на пороге расцвета процесса информатизации, пронизан коммуникациями. Они, являясь средством передачи знаний, идей, объектов материальной и нематериальной культуры, способствуют совершенствованию всех структур и процессов. То, что вчера казалось невозможным, уже в будущем становится реальностью. Старые конфликты, не только в обществе, но и в бизнесе, могут быть разрешены новым способом – путём переговоров. Именно переговоры, как организованный процесс, и его составляющие выступают сегодня на первый план.

**Актуальность** выбранной темы обусловлена важностью исследования околопереговорного пространства, которое является одной из главных составляющих переговорного процесса, оказывающей непосредственное влияние на дальнейший ход переговоров, а также на решения, принятые в процессе переговоров. Данный вопрос, практически не разработан на общетеоретическом уровне, а термин «околопереговорный процесс» не устоялся в современной практике деловой коммуникации, равно, как и в конфликтологии. Поэтому изучение данного вопроса является актуальной задачей, как для исследователей теории переговорного процесса, так и для практиков.

**Целью** данной работы является определение, изучение околопереговорного процесса и систематизация полученных знаний.

В соответствии с данной целью работы, предполагается решить следующие задачи:

1. Проанализировать понятия переговорного процесса и его контекста;
2. Дать определение понятиям «околопереговорный процесс» и «околопереговорная среда», и раскрыть их роль в принятии решений на переговорах;

3. Рассмотреть процедурные особенности подготовки к переговорам, а также процесс проведения переговоров, послеперговорную стадию и место в них околопереговорного процесса;
4. Раскрыть основы управления переговорным и околопереговорным процессами;
5. Определить значение околопереговорного процесса в принятии решений на переговорах;
6. Изучить информационную составляющую переговоров и околопереговорного процесса;
7. Проанализировать на основании теоретической составляющей современные практики деловой коммуникации.

**Объектом** исследования – деловые переговоры.

**Предмет** исследования – околопереговорный процесс.

В соответствии с целями и задачами работы, определена её **структура**. Во введении указаны актуальность, цели, задачи, методология и теоретическая база исследования. В главе первой анализируются переговорный процесс и его составляющие, а так же контекстуальный компонент переговоров. Во второй главе изучены принципы управления переговорами и организации околопереговорной среды. В третьей главе проводится анализ переговоров на основании теоретических предпосылок. В заключении приведены выводы из проделанной работы.

**Методология** исследования. Помимо общенаучных методов в работе были использованы следующие методы: структурно-функциональный подход, системный метод, сравнительный анализ.

Теоретическую базу исследования составляют работы по теории переговорного процесса таких авторов как: Айзенхарт М. У., Аллахвердова О. В., Андреева О. И., Василенко И. А., Дорочофф Н., Дубинин Ю. В., Карпенко А. Д., Лебедева, М. М., Лукашук И. И., Мастенбрук В., Махтельд П., Мокшанцев Р. И., Спэнгл М. Л., Фишер Р., Хэй С., Энджел А., Юри У. и других.

Также, при работе над теоретической частью исследования, были использованы взгляды представителей конфликтологии, как направления научного знания: Анцупов А. Я., Шипилов А. И., Вишневская А. В., Гамзатов Т. М., Карпенко А. Д., Степанов Е. И., Спинова Е. А. и других.

Вопросы менеджмента, маркетинга и PR-сопровождения были рассмотрены в работах Воробьевой Т. А., Ворошилова В.В., Зыряновой М. И. Ильина А. И., Кобзик Е. Г., Черниковой А. Е. и других.

## **ГЛАВА 1. Околопереговорное пространство, как переговорная среда.**

### **1.1. Переговорный процесс и его контекст.**

Современный мир характеризуется формированием новых идеалов и ценностей в жизни человека, когда все более значительное место в обществе занимает процесс глобализации. Рождение этого процесса, в первую очередь связано с природной потребностью человека мыслить плюралистично и в то же время, необходимостью в системности и унификации.

Глобализация способствует становлению качественно иной реальности, усложняющей как способы, так и содержание коммуникации между людьми. Быстрый рост интереса к окружающему миру, а также потребность в новой информации, способствовали не только расширению потенциала взаимодействия различных народов мира, но и привели к усилению тенденции синтеза различных сфер человеческой жизнедеятельности. Именно расширение пространства коммуникации и приводит к параллельной реализации плюралистического начала и стремлению к унификации, как упорядоченности множеств.

Вместе с качественным и количественным расширением уровня общественного взаимодействия по всему миру, возрос уровень конфликтности. Возникла необходимость в изучении процедур коммуникации в различных сферах ее применения, с целью эффективного контроля и разрешения, возникающих конфликтных взаимодействий. Несмотря на то, что конфликты обладают, как деструктивным, так и конструктивным потенциалом, рост их числа становится все большим дестабилизирующим фактором в современном мире.

Именно в этих условиях коммуникации выступают инструментом для снижения конфликтного взаимодействия. Способность человека выстраивать диалог и достигать понимания, становится существенным моментом в достижении компромисса. Можно с уверенностью согласиться с мнением

исследователей, что «любое желание или потребность, которая должна быть удовлетворена, является для людей поводом, по крайней мере, потенциальным для начала переговоров»<sup>1</sup>. В этом смысле, переговоры являются действенным механизмом, способствующим формированию устойчивой коммуникации между участниками переговорного процесса, нацеленной на достижение позитивного результата.

Таким образом, переговоры приводят к разрешению противоречий и, тем самым, снижению конфликтного потенциала, и даже разрешению конфликтов между сторонами. Как отмечает М. Лебедева: «Переговоры – один из видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулировании конфликтных ситуаций»<sup>2</sup>. Человек ощущает и реализует свою потребность в переговорах в каждом аспекте своей жизни.

Основоположники конфликтологии, как направления научного знания, заложили понимание самого конфликта, как столкновения сторон. В этом смысле, переговоры рассматриваются, как метод разрешения конфликтных противоречий. Исходя из определения А. Анцупова и А. Шипилова, данного в «Словаре конфликтолога»: «Переговоры – механизм ненасильственного разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. В переговорах возможно участие третьей стороны»<sup>3</sup>.

Отмечая позитивные характеристики переговоров, как процесса разрешения или преодоления конфликтов, следует обратить внимание на то, что они находят свое применение не только в конфликтологической сфере, а также в смежных областях наук об обществе, таких как: экономика и политология. Именно там переговоры наиболее часто используемый

---

<sup>1</sup> Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация - конструктивное разрешение конфликтов. – СПб., 2008. С. 23.

<sup>2</sup> Лебедева М. М. Технология ведения переговоров. – М., 2010. С. 9.

<sup>3</sup> Переговоры // Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. – СПб., 2006. С. 305.

механизм для выработки компромиссов или создания объективных предпосылок для достижения желаемых результатов. Поэтому в сферах взаимодействия, процесс переговоров принято трактовать, как инструмент политической (международно-политической) и бизнес-практики. В этом качестве, переговоры имеют более широкий охват, нежели привычное каждому личное взаимодействие. Так, словарь Макмиллана даёт следующее определение термина: «Переговоры («Negotiation») – официальное обсуждение, в котором люди или группы людей пытаются достичь соглашения, особенно в деловой или политической ситуации»<sup>1</sup>. В данном контексте, переговоры разворачиваются на уровне различных организаций и государств.

Особенность переговоров, как компонента деятельности предпринимателя отмечает И. Василенко, подчёркивая, что слово «переговоры» происходит от латинского «negotians – торговец, что говорит о первоначальном родстве этого понятия с деятельностью коммерсантов»<sup>2</sup>. Представление о «переговорах», как о «сделке», вполне соответствует идее того, что результатом её осуществления будет обретение нового, положительного, то есть «дохода» или «прибыли».

Тесная связь переговорного процесса, как бизнес-практики, прослеживается в эффективном управлении человеческими взаимоотношениями. В рамках быстроразвивающегося мира, переговоры в международно-деловой сфере выдвигаются на первый план, как актуальной области достижения желаемых результатов непринудительным путем.

Тем самым, переговоры представляют собой часть управленческой деятельности: «Переговоры – стратегия, необходимая в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать, взаимоисключающие друг друга интересы, но, вместе с тем, существует определённая степень взаимозависимости двух сторон, которая позволяет прийти к соглашению,

---

<sup>1</sup> Macmillan English Dictionary – L.: 2002. P. 949.

<sup>2</sup> Василенко И. А. Политические переговоры. – М., 2006. С. 15.



выгодному для обеих сторон»<sup>1</sup>. В общей ситуации изменения масштаба делового взаимодействия переговоры предполагают взаимную заинтересованность для каждого из участников, так как современный уровень конкурентоспособности бизнеса предполагает согласование различных интересов, равно как и необходимость установления долгосрочных партнерских отношений, при образовании новых участников рынка и объединений для достижения экономической эффективности.

Ряд исследователей склоняются к пониманию переговоров, как процесса обмена мнениями, другие рассматривают переговоры, как возможность разрешения конфликта. Все же, большинство, склонны интерпретировать переговоры, как процесс взаимодействия между людьми с целью решения определенных задач.

Определение, разработанное Центром развития мирных стратегий в переговорах и разрешении конфликтов, представляется наиболее полным в рамках настоящей работы: «Переговоры – это процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям»<sup>2</sup>.

Рассмотрение переговоров с точки зрения понятия «процесс» обоснованно присутствием в них характерных для процесса черт. «Процесс – ход, развитие какого-нибудь явления, последовательная смена состояний в развитии чего-нибудь»<sup>3</sup>. Переговоры имеют начало и конец, представляя собой динамическую модель развития. Отношения людей в процессе переговоров также претерпевают изменения, что опять же характеризует их динамику. Случается, что отношения переходят от взаимной неприязни к

---

<sup>1</sup> Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга, 1993. С. 10.

<sup>2</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб. 2007. С. 6.

<sup>3</sup> Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М., 1997. С. 267.

органичному взаимодействию. Структура переговоров включает в себя три взаимосвязанные, неотделимые друг от друга и последовательные стадии:

1. Подготовка к переговорам;
2. Ведение переговоров;
3. Анализ результатов и выполнение договоренностей<sup>1</sup>.

Каждая из этих стадий предполагает реализацию конкретных задач, определяемых сторонами переговоров. За исключением последней стадии, первые три непосредственно относятся к переговорам. Однако, третья, проистекающая из результатов переговорного процесса, может считаться лишь их следствием. Тем не менее, все вышеперечисленные этапы являются основанием для определения переговоров, как динамического процесса.

Крайне важной составляющей переговоров является контекст, в котором они проходят. В современной литературе существует несколько подходов к определению понятия «контекст», которые, затрагивая различные сферы человеческой жизнедеятельности, взаимодействуют между собой. Наиболее общее в этом смысле определение, следующее: «Контекст – физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации»<sup>2</sup>. Таким образом, под контекстом можно понимать ряд особенностей, которые образуются или уже существуют в рамках определенных ситуаций и определяют ее именно такой, какая она есть, *ad hoc*.

Заинтересованность контекстуальной природой переговоров объясняется способностью контекста, как внешней составляющей, влиять на каждую из сторон, участвующую в переговорах, а, соответственно, и на сам процесс переговоров, в разрезе его эффективности и конструктивности. Так, стоит обратиться к еще одному определению, которое указывает на эту особенность контекста: «Контекст (лат. *contextus* – тесная связь, соединение)

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб. 2007. С. 20.

<sup>2</sup> Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. - СПб., 2003. С. 313.

различные события и процессы, характеризующие конкретную ситуацию, которая влияет на поведение индивида (или точнее, то, как он сам представляет себе такую ситуацию)»<sup>1</sup>. Любая коммуникация зависима от контекста, а контекст, в свою очередь, влияет на использование информации. По тому, каким образом участники переговоров принимают и передают информационные сообщения, можно судить о возможности заключения ими эффективного соглашения.

Каждый из институтов социализации с которым неизбежно сталкивается человек в течение всей своей жизни, создает некую среду, которая требует от индивида соответствовать определенным, принятым в этом окружении, ценностям и нормам поведения, формируя, таким образом, его личность и отношение к тем или иным вещам с которыми он сталкивается. В процессе жизни эти характеристики претерпевают изменения, через воспитание и другие формообразующие влияния. Однако неизменным остается факт того, что именно этот пласт информации представляет общий фон отношения к жизни каждого человека.

Из представления о вещах исходит восприятие человеком мира и других людей. Ценности и нормы поведения, играя роль ориентира, хорошего или плохого, представляют собой неявные правила, которые действуют, как некий сценарий поведения.

Отсюда следует, что в разных контекстах человеку свойственно вести себя по-разному. Именно по этому, путь к преодолению разногласий между людьми, лежит через прояснение контекстуальных особенностей переговоров, в которых скрыто, как понимание, гендерных аспектов, вербальных и невербальных сигналов, культуры поведения, моральных ценностей и социальных ожиданий переговорщиков, так и ряд других особенностей. Таким образом, исходя из представлений индивида, как субъекта переговоров, которые оцениваются, трактуются и, зачастую,

---

<sup>1</sup> Жмуров В. А. Большая энциклопедия по психиатрии. - М., 2012. С. 684.

преломляются указанными факторами, контекст переговоров играет значимую роль в переговорном процессе и его нельзя игнорировать.

Исследователь Н. Дорочов выделяет шесть конкретных особенностей, которые способны помочь сторонам в правильном определении контекста переговоров:

1. Количество сторон (двое/несколько);
2. Метод общения (официальный/неофициальный);
3. Способ общения (устный/письменный);
4. Необходимость соглашения (низкая/высокая);
5. Характер решения (формальное/неформальное);
6. Тип переговоров (дистрибутивные/интегративные)<sup>1</sup>.

В понимании исследователя не существует четкой демаркационной линии между представленными аспектами, они находятся в процессе постоянного изменения и не могут быть рассмотрены обособленно друг от друга – один дополняет другой. В целом, каждый из них предполагает возможность различного подхода к проведению переговоров.

К примеру, количество участников является фактором, определяющим степень официальности переговоров. Деловые переговоры, как правило, имеют небольшое количество участников и необходимость заключения соглашения является высокой, в то время, как рассмотрение каких-либо внутренних текущих вопросов компании может охватить большое количество людей, но не всегда принятие соглашения является необходимым.

Важным элементом, определяющим контекст переговоров, выступает выбранная стратегия их проведения. Исследователь Е. Спинова определяет два типа стратегий: «выигрыш-проигрыш» и «выигрыш-выигрыш»<sup>2</sup>. В соответствии с выбранной стратегией выстраивается не только линия поведения участников, но и весь контекст. Так, сторона, выбравшая первый

---

<sup>1</sup> Dorochoff N. Negotiation. Basics for Cultural Resource Managers. - Walnut Creek: 2007. P. 57.

<sup>2</sup> Спинова Е. А. Разрешение конфликта на переговорах.// Российский внешнеэкономический вестник. 2006. № 6. С. 63-68.

путь, будет действовать в предпочтительно «агрессивном» стиле, вынуждая оппонента к «проигрышу». Выбор второго варианта, наоборот, больше опирается на «компромиссный» вариант с взаимовыгодным результатом для обеих сторон. В первом случае оппонента «агрессора», контекст может заставить уйти в «оборону» или даже «контратаковать». Во втором, контекст будет более располагающим к минимизации «издержек».

В классическом труде Майкла А. Спэнгла и Миры У. Айзенхарт контекстуальные переменные выделены в виде шести категорий:

1. Структура;
2. Нормы;
3. Взаимоотношения;
4. Коммуникация;
5. Взаимозависимость;
6. Власть<sup>1</sup>.

Структурные компоненты переговоров задают параметры по которым происходит коммуникация. Нормы и правила, согласно пониманию авторов, включают представления о справедливости, власти, целях и статусе.

Взаимоотношения связаны с доверием, легкостью в общении, уважением, готовностью делиться информацией и слушать.

Коммуникация создает возможность прима и передачи информации. Причем, интерпретация сообщения существует вокруг двух факторов: взаимоотношения и содержания.

Власть как влияние, средство достижения цели и контроля определяет ход и результаты переговоров.

Так, представленный Майклом А. Спенглом и Мирой У. Айзенхарт универсальный подход к общему пониманию контекста любых переговоров, является наиболее приемлемым, в рамках данной работы. Однако стоит учитывать, что в рамках коммерческих переговоров контекст может быть дополнен рядом иных категорий или внешних условий.

---

<sup>1</sup> Спэнгл М.Л., Айзенхарт М.У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков., 2009, С. 46.

Таким образом, переговорный контекст можно рассматривать, как совокупность переговорных факторов. Множество факторов оказывающих воздействие на лиц, участвующих в переговорах, выполняют функцию регулятора контекста и, в конечном счёте, могут детерминировать результаты переговоров. При этом, переговоры, как механизм разрешения или преодоления конфликта могут эффективно служить поставленным целям. В них заложен значительный потенциал использования в качестве инструмента снятия противоречий. Безусловно, таковыми переговоры могут быть при соблюдении ряда неперемных условий, речь о которых пойдёт далее. Подход к переговорам является более эффективным, если участники переговоров смогут изменять свою тактику относительно определенного контекста.

## **1.2. Понятие околопереговорного процесса, как специфической среды, в рамках развивающихся переговоров.**

Переговоры, как динамический процесс, развиваясь во времени, не является закрытым от воздействия внешних факторов. При этом, время может стать одним из решающих на переговорах, так как его переизбыток или недостаток отражается на участниках. А наличие у одной из сторон такого фактора, как авторитет, способно повлиять на исход переговоров, изменив баланс сил в сторону «авторитарного» оппонента. Влияющие на переговоры моменты можно условно объединить в группу факторов, которая, будучи не включённым в набор элементов переговоров, оказывает мощное воздействие на участников переговоров на протяжении всех этапов переговорного процесса.

Можно оценивать это воздействие, как обособленный, и, в то же время, включающий в себя переговорный процесс. Исходя из представления, что последний возникает как сопровождающий переговоры, то есть является по сути – околопереговорным.

С лексической точки зрения, хочется выделить три составляющие этого определения. В словаре Ожегова приставка «около» определяется следующим образом: «Около ..., приставка. Образует: 1) существительные и прилагательные со знач. нахождения рядом, поблизости. 2) прилагательные со значением «Не до конца принадлежащий к чему-нибудь, лишь внешне

относящийся к чему-нибудь»<sup>1</sup>. Данные определения характеризуют околопереговорный процесс, как близкий, находящийся рядом с переговорами. Наличие в определении слова «процесс», наделяет его всеми, обозначенными ранее характеристиками, связанными с последовательным ходом развития. Таким образом, краткий анализ позволяет сделать вывод о совместном или параллельном развитии двух явлений – переговоров и околопереговоров.

Следует отметить, что в отечественной теории и практике нет единой позиции по содержанию указанного процесса. Большая часть опрошенных специалистов разных областей, сводит понятие околопереговорного процесса к подготовительному этапу переговоров. Это предположение определяет околопереговорный процесс, как совокупность всех действий, которые находятся за пределами еще не начавшихся переговоров.

Безусловно, подготовительный этап крайне важен, однако, процессы, которые предвещают переговоры, имеют свое определение – подготовка к переговорам или предпереговоры. Эта первая стадия включает в себя два уровня: содержательный и организационный<sup>2</sup>. Часть вопросов, относящихся к организационному уровню подготовки, решается сторонами совместно, и включает в себя: определение времени, места, формирование повестки дня, а также ряда других организационных моментов, связанных с формированием комфортных условий проведения переговоров. Содержательная же сторона подготовки планируется каждым участником отдельно друг от друга, так как включает личный анализ проблемы, определение возможных вариантов ее решения и формирование собственной позиции на переговорах.

Также, среди опрошенных специалистов, существует иное мнение, которое разделяет околопереговорный процесс на стадии, сопровождающие этапы переговорного процесса. Исходя из этого представления, в процесс

---

<sup>1</sup> Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - М., 1997. С. 450.

<sup>2</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб., 2007. С. 20.



включается стадия ведения переговоров, которая содержит ряд фаз, количество и содержание которых меняется в зависимости от целей и выбранных стратегий участников переговоров. Заключительная стадия, предполагающая анализ достигнутых результатов и выполнение взятых на себя обязательств и договоренностей сторонами.

Исходя из представления о двух явлениях, нельзя стадии переговорного процесса заменять стадиями околопереговорного. Соответственно, околопереговорный процесс можно описать, как набор внешних специфических действий или мероприятий, которые сопутствуют переговорам на всех трёх стадиях. Взаимодействие с ними неизбежно в процессе переговоров, так как они обладают большим потенциалом, направленным на достижение результата переговоров. В свою очередь их тесная связь с контекстом переговоров определяет уровень влияния на участников переговоров и на принятие ими решений, соответственно.

Исходя из множественных рассуждений, основанных на личных беседах со специалистами в области переговорного процесса, околопереговорный процесс стоит понимать, как часть становления и развития пространства переговоров. Он является процессом включения переговоров во внешнюю окружающую среду и затем их проведения с учётом данного фактора. Таким образом, можно отметить, что околопереговорный процесс развивается в своем – околопереговорном пространстве, которое, в свою очередь, представляет собой сферу, внутри которой происходят переговоры, образуя оболочку переговорного процесса. При этом, последняя соприкасается с внешней средой, выступая своеобразным посредником между внутренним процессом (переговорами) и внешней средой.

Рассмотрим практический пример, иллюстрирующий околопереговорный процесс, как внешнюю среду переговоров, отчасти относящийся к самим переговорам. Представитель крупной строительной компании рассказал о своем методе влияния на поставщиков: «С небольшим

временным промежутком назначаются встречи с разными поставщиками. Причем те поставщики, на которых нужно оказать влияние, приглашаются последними. Их специально размещают так, что бы они могли видеть своих конкурентов выходящих преисполненными радостными чувствами из кабинета руководителя закупок»<sup>1</sup>.

Анализ указанного психологического приёма наглядно демонстрирует эффективный маркетинговый ход при осуществлении основных переговоров. Это создание ситуации «переговоров до переговоров», то есть мероприятия направленного на обеспечение результативности переговорного процесса.

Исходя из качественных характеристик околпереговорного процесса и околпереговорной среды составим определение этих понятий.

Околпереговорный процесс – это набор мероприятий, направленных на поддержание и осуществление переговоров как коммуникации, не относящихся к процедуре переговоров непосредственно, но сопровождающий их.

Околпереговорная среда – организованное пространство (физическое, информационное, техническое и прочее) для ведения переговоров, включающее в себя, наряду с последними, околпереговорный процесс.

Околпереговорная среда обладает структурой. Её элементами выступает ряд условий. В первую очередь – это пространство ведения переговоров, его организация и исполнение. Для более успешного конструирования среды необходим учёт факторов не только психологии. От того, как будет организована среда, во многом зависит достижение поставленных целей.

Пространство ведения переговоров обусловлено также количеством их участников. Классической ситуацией считается присутствие двух сторон, но существуют трёхсторонние и многосторонние схемы. Современные переговоры нередко проходят при участии посредников или медиаторов. В

---

<sup>1</sup> Казанович Е. Проведение эффективных переговоров – путь к успеху // URL: <http://www.profy-kem.ru/articles/125.html> (дата обращения: 23.03.2017).

команду переговорщиков могут быть включены эксперты, юристы, журналисты, экономисты, иные представители сторон, которые могут предоставлять свои консультации кулуарно. Их присутствие также приводит к необходимости трансформации пространства ведения переговоров, усложнения околонеготивной среды.

Второй момент – это временной фактор. Затягивание переговоров, равно как и быстрое достижение заключительной стадии, могут крайне негативно отразиться на их принятии и дальнейшей реализации. Многодневные переговоры требуют привлечения большего количества ресурсов, возможного изменения пространства проведения переговоров и иных аспектов деловой коммуникации.

Представитель экспертного сообщества в области ведения переговоров – М.Кристал указывает на такой процессуальный элемент околонеготивной среды. По его мнению, при проведении сложных переговоров необходим специалист – negotiation process manager, в функции которого входят разделение рабочих процессов на этапы и контроль за чётким их выполнением. При этом, управляющий процессом переговоров не является участником переговоров как таковым, а выступает в роли модератора или церемониймейстера<sup>1</sup>.

Современные контекстуальные подходы включают в себя, в первую очередь, международные переговоры. Например, культурный фактор накладывает отпечаток на методы ведения переговоров, предопределяет стратегию и тактические приёмы.

Примером культурных особенностей может послужить японская чайная церемония. Она проводится как групповая медитация, в полной тишине, в отдельном чайном домике. Приглашение на подобную церемонию и участие в ней является элементом околонеготивного процесса, демонстрирующим расположение принимающей стороны. При этом, данное мероприятие

---

<sup>1</sup> Обзор открытой лекции Моти Кристала по ведению переговоров // URL: <http://new-leaders.livejournal.com/74555.html> (дата обращения: 10.04.2017).

исключает возможность всякого ведения переговоров на период его проведения<sup>1</sup>.

Безусловно, следует быть готовым к подобным поворотам событий, изменению условий, включению в повестку дня и реализацию мероприятий второго уровня, относящихся к окологероговорному, а не героговорному процессу. Их необходимо включать в программу переговоров на этапах планирования и организации, которые будут рассмотрены далее. Зачастую такие включения могут достичь желаемых результатов с наименьшими издержками, чем обсуждение противоречий на протяжении длительного времени за столом переговоров.

---

<sup>1</sup> Японские традиции чайной церемонии // URL: <https://www.rutvet.ru/in-yaponskie-tradicii-chaynoy-ceremonii-8610.html> (Дата обращения: 03.04.2017).

### **1.3. Особенности влияния среды на переговорный процесс и его этапах.**

Переговоры, как инструмент коммуникации, предполагают обмен информационными сообщениями между участниками. Условия, в которых формируются эти сообщения, а также способность каждой из сторон по-разному воспринимать и передавать информацию, предполагает необходимость изучения контекста. Другими словами, среда, в которой проходят переговоры способна оказывать влияние на характер коммуникации, а, соответственно, и на все этапы переговорного процесса.

Большинство исследований в области коммуникации сводится к пониманию контекста, как некой социально-культурной среды, в которой разворачиваются переговоры. В этом смысле, восприятие контекста основано на правильном прочтении и понимании сообщений, отправляемых участниками переговоров друг другу.

Неслучайно, что в век глобальной коммуникации большинство исследователей уделяют особое внимание контексту в рамках международно-деловых взаимоотношений.

Как следует из представления известного американского антрополога Э. Твитчела, контекст представляется, как характерная особенность культур передавать и получать информационные сообщения<sup>1</sup>. В этом смысле, понимание культурного контекста особенно важно в рамках именно международного сотрудничества, ведь за столом переговоров встречаются представители различных сообществ, которые живут по отличным друг от друга нормам и правилам.

---

<sup>1</sup> Hall E. T. The silent language. – NY, 1959. – P. 83.

Майклом А. Спэнглом и Мирой У. Айзенхарт выделяются шесть, обозначенных ранее, контекстуальных категорий. Данные категории связаны с пониманием различных контекстов, и обладают способностью в той или иной степени оказывать влияние на ход переговорного процесса. Рассмотрим их детально.

### **Структура.**

Первая категория – структура. В ходе подготовительного этапа переговоров происходит формирование структуры переговоров, их внутреннего устройства. «Структура оказывает, хоть и незаметное, но существенное влияние на то, что и как говорят»<sup>1</sup>. Внешняя среда, в которую оказываются вписаны переговоры диктует их развитие.

В свою очередь, категория структуры включает в себя пять компонентов:

1. Количество участников переговоров;
2. Количество времени, отведенного для проведения переговоров;
3. Место их проведения;
4. Способы принятия решений;
5. Темы, которые заявлены в повестке дня<sup>2</sup>.

Первый, решаемый при подготовке к переговорам вопрос – определение числа участников переговоров. Чем больше участников задействовано в переговорах – тем очевидней будет противостояние мнений и интересов, что объективно усложняет процесс переговоров. В случае правильного распределения ролей внутри коллектива, работа в группе может положительно сказаться на исходе переговоров. Если же, распределение ролей произошло не верно, такая ситуация может приравняться к переговорам в которых участвуют только две стороны, так как будет характеризоваться очевидным наличием конкурирующих интересов и привести к созданию противоборствующих коалиций. Правда в ситуации

---

<sup>1</sup> Спэнгл М.Л., Айзенхарт М.У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков, 2009, С. 50.

<sup>2</sup> Там же. С. 53.

многосторонних переговоров эти коалиции часто образуются между различными участниками со схожими, по сути, интересами.

Считается, что в переговорах, с наименьшим числом заинтересованных лиц гораздо быстрее прийти к общему соглашению. Отсюда и второй компонент, входящий в структуру переговоров – время. Время способно влиять на переговоры в любой их стадии, начиная с подготовки, заканчивая формированием соглашения. Недостаток времени может навредить также, как и его переизбыток. «Проблемные ситуации возникают тогда, когда один из участников ощущает давление времени, а другой – нет. Те, кто в дефиците времени, вынуждены идти на уступки, чтобы у другого участника, для которого это дефицит не так ощутим, появились мотивы к достижению соглашения»<sup>1</sup>.

Неограниченные часовыми рамками переговоры могут зайти в тупик, так же как и переговоры в которых время лимитировано. С другой стороны, дефицит времени, может стимулировать стороны на скорейшую выработку решений, он повышает вероятность уступок, а также заставляет переговорщиков рациональней подходить к проблеме, становясь более открытыми в поиске решения и снижая уровень своих ожиданий. Такой вариант действует лишь в случае необходимости скорейшего разрешения вопроса.

Третий структурный компонент – место проведения переговоров. Как известно, физическое – усиливает психологическое, поэтому место для проведения переговоров должно отражать атмосферу открытости и сотрудничества, являясь относительно нейтральным. Задумываясь заранее о месте проведения переговоров необходимо предполагать, что оно должно во всех отношениях быть комфортным для обеих сторон.

Место проведения переговоров способно задать, как положительно направленный тон переговоров, так и создать невозможную для переговоров атмосферу. Выбор личного кабинета для проведения переговоров может

---

<sup>1</sup> Спэнгл М.Л., Айзенхарт М.У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков, 2009, С. 53.

нести в себе цель показать другой стороне о своем преимуществе в процессе управления переговорами, с намерением свести все договоренности к достижению исключительно своих целей. По этой причине, большинство переговоров проходят на нейтральной территории. Одно из исследований показало, что водители желтых автомобилей порождают агрессивность других автомобилистов<sup>1</sup>. Удобная мебель, спокойная цветовая гамма интерьера и мягкое освещение должны соответствовать уровню проводимых переговоров, давая участникам возможность для концентрации, а не оказывая возбуждающее влияние.

Четвертый компонент структуры – способность принятия решения, это явление, скорее можно назвать легитимностью принятия решений участниками переговоров. Если переговоры ведутся двумя представителями из различных организаций, это требует согласования приоритетных интересов и позиций со всеми заинтересованными в организации лицами до начала проведения переговоров. Так в ходе переговоров при определении интересов сторон, стоит учитывать, что исходная позиция представителя компании априори может включать в себя не только групповой интерес организации, но и личные потребности индивида, выступающего от лица этой организации.

Например, вполне реальна ситуация, когда представителем фирмы на переговорах движет личный интерес в виде потенциальных поощрений со стороны начальства, которые идут вразрез с ценностями компании. В случае, когда переговоры проходят от лица представителей фирмы – личные потребности выступают в качестве внешней стены, с которой невозможно не соприкоснуться.

И последний структурный компонент, который так же определяется в предпереговорной стадии – повестка дня переговоров. Существуют вопросы, которые в том или ином контексте не принято обсуждать. К примеру, главенство начальника над подчиненными, правильность его действий и

---

<sup>1</sup> Mayberry G. Successful Negotiating. – NY, 1993. P. 42.



решений по отношению к ним. Такие вопросы не включаются в повестку дня и являются, по сути, каменными глыбами, которые не дают сторонам прийти к адекватному решению.

### **Нормы.**

В некоторых контекстах правила поведения того или иного человека – участника переговоров, включают в систему его ценностей принципы, которые отражаются на ходе проведения переговоров. Именно по этой причине, выделяется вторая категория – нормы, которая в полной мере раскрывается на всех стадиях переговорного процесса. Так как нормы являются неявными правилами поведения и действуют, как некий сценарий (шаблон) поведения индивида в любой ситуации.

В большинстве крупнейших организаций культивируется своя бизнес-идея и миссия компании, которой следует каждый сотрудник. Миссия и бизнес-идея неотделимы друг от друга. Любая бизнес-идея, предполагает получение компанией прибыли, а миссия, основанная на многолетней истории создания организации, включает в себя определенную систему ценностей, согласно которой эта прибыль будет получаться. Каждая ценность в системе характеризует корпоративную культуру, которой обучаются сотрудники компании. И именно эти ценности являются основанием действий человека, как при личном взаимодействии сотрудников компании, так и при коммуникации с клиентами. Миссия – это понимание самих себя на переговорах.

Широко известная Шведская компания ИКЕА – лидер по продаже мебели и товаров для интерьера, является ярким примером того, как культура страны способна заложить основу для формирования ценностей компании. С помощью различных информационных каналов происходит транслирование этих норм и ценностей в организации. Так, нормы и ценности компании становятся основанием поведения ее сотрудников.

Деловой стиль ведения бизнеса в Швеции основан на принципе открытости и взаимного сотрудничества. Шведы не приветствуют строгой иерархии, скорее наоборот, отличаясь достаточной «раскрепощенностью», стремятся к равенству. В компании ИКЕА эти принципы реализуются посредством отсутствия в офисе отдельных закрытых помещений. У директора магазина нет своего кабинета, а все комнаты для тренингов, собеседований или деловых встреч, оснащены прозрачными стеклами, по типу аквариума. У всех, независимо от должности, общая раздевалка, разделенная только по половому признаку.

Принцип открытости и взаимного сотрудничества по отношению к клиентам реализуется в таких вещах, как: открытый и общедоступный склад товаров, что совершенно не свойственно другим магазинам, возможность самостоятельной сборки мебели и комплектации товаров. В любом из магазинов товар можно потрогать – так выражается доверие компании к своему покупателю. Стоит предполагать, что в условиях переговоров сотрудник данной компании, также будет стремиться к открытой и доброжелательной позиции, придерживаясь принципа равенства сторон.

### **Взаимоотношения.**

Переговоры в перспективе должны предполагать дальнейшее продуктивное общение. Поэтому Майкл А. Спэнгл и Мира У. Айзенхарт выделяют категорию, связанную с взаимоотношениями между сторонами переговоров. Эта категория особенно сильно влияет на сам ход переговоров, являясь, к примеру, стимулом, подталкивающим стороны по-новому взглянуть на предшествующие отношения. В независимости от схожести или отличия целей, которые ставят перед собой участники переговоров, существует необходимость учитывать их ранние взаимоотношения. Это могут быть как личные контакты – удавшиеся или завершившиеся неприятно, так и просто полученная о стороне переговоров информация, в которой содержится репутационная характеристика. Эти факторы на прямую влияют

на доверие и открытость сторон в переговорах, а, соответственно, и на принятие решений в целом.

Существуют проблемы временные, в которых разобраться гораздо легче, нежели в проблемах, которые берут свое начало глубоко в прошлом.

К примеру, могут быть конфликты на работе, которые идут еще с другого места работы. Отношения конфликтующих ранее сторон – напрямую влияют на ход переговоров. Исторически плохие взаимоотношения могут препятствовать конструктивным переговорам.

Долгосрочные отношения – это хорошая основа для бизнеса. Этически правильное поведение способствует укреплению доверия и помогает создать положительную репутацию, поддерживая лояльность сотрудников, а также привлекая инвестиции. Это помогает удовлетворить некоторые возрастающие социальные ожидания, такие как: прозрачность, влияние на среду и потребность сотрудников.

К. Лайонс приводит характерный пример. Его знакомый выставил свой дом на продажу и вскоре нашел заинтересованного покупателя. Однако, со стороны покупателя был выдвинут ряд требований, которые было необходимо выполнить продавцу, чтобы продажа состоялась. В кратчайшие сроки продавец справился с удовлетворением требований покупателя, и сделка была совершена. Прошло длительное время, прежде, чем вновь состоялась их встреча, однако уже на совершенно другом уровне. Бывший хозяин дома оказался представителем одной из возможных компаний исполнителей. В то время, как покупатель представлял заинтересованную компанию. В условиях жесткой конкуренции, приоритет был отдан именно «бывшему хозяину дома», показавшему себя ранее достойным и честным человеком, с которым можно иметь дело<sup>1</sup>.

### **Коммуникация.**

Стиль ведения переговоров отличается от страны к стране. Всем известно, что характер ведения бизнеса у представителей Западных стран

---

<sup>1</sup> Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: 2007. P. 103.

существенно отличается от представителей Восточных. В то время, как в большей части северной Европы прямой взгляд в глаза является важнейшим знаком, который дает партнеру понять всю искренность и уверенность в своих намерениях, в Японии, это будет знаком дурного тона и признаком грубости. На Ближнем Востоке, к примеру, принято обсуждать все вопросы сразу, что может поставить в тупик представителей Западного мира<sup>1</sup>. Все эти примеры иллюстрируют уникальность каждой страны в подходе к переговорам.

Р. Шелл приводит блестящий пример того, как осуществляются бизнес-знакомства в Японии. Обязательным ритуалом является обмен визитными карточками - мейси. Существует целая система, на основании которой происходит обмен визитками. Нередко бывают ситуации, когда фирма отправляет одного из своих сотрудников собрать как можно больше мейси. Такая практика основывается на том, что после обмена визитными карточками компании могут в любое время «не чинясь звонить друг другу»<sup>2</sup>.

Таким образом, для установления эффективной коммуникации, необходима глубокая вовлеченность в переговоры, понимание чувств другого человека, а также норм, ценностей и правил поведения того окружения, в котором он существует, умение взглянуть на проблему с различных точек зрения и способность улавливать невербальные сигналы. Э т о т ф а к т необходимо учитывать, однако нельзя переоценивать его важность, ведь процедура переговоров во всем мире все больше стремится к принципу унификации. Во всех странах мира переговорщики в области международных бизнес-практик изучают характеристики и особенности ведения бизнеса коллег, пытаются найти общие точки соприкосновения для дальнейшего продуктивного сотрудничества. Именно восприятие человеком событий, определяет вектор его дальнейших действий.

---

<sup>1</sup> Boughton A. Cultural Impact on Negotiation // URL: <http://www.edgenegotiation.com/2009/12/cultural-impact-on-negotiation/> (дата обращения: 10.03.2017).

<sup>2</sup> Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М., 2012. С. 157.

**Взаимозависимость.**

Еще одним выделяемым критерием является взаимозависимость участников переговоров. Если стороны, вступая в переговорный процесс, делают это добровольно, то возможность достичь понимания гораздо выше, нежели у сторон, участвующих в переговорах по принуждению. Добровольное участие предполагает наличие хотя бы одного общего интереса у сторон. Вообще, взаимозависимость – это одно из первых, что побуждает людей вступать в переговоры, однако, безусловно, она проявляется именно в ходе переговоров.

Первое, с чем сталкиваются участники на начальном этапе это – различия в позициях по тому или иному вопросу. «Позиция – точка зрения, принцип, с помощью которого защищаются интересы»<sup>1</sup>. Интересы являются тем необходимым, что помогает удовлетворить потребности человека. Именно в позиции каждого из участников переговоров спрятаны его интересы и потребности, которые являются движущим фактором, определяющим его поведение.

Такая связь между ценностями, интересами и поведением лежит в основе эффективного соглашения, так как помогает обнаружить общие для обеих сторон точки соприкосновения. «Участников переговоров могут объединять такие факторы, как приверженность целям организации, лояльность семье, договорные обязательства или деловые взаимоотношения»<sup>2</sup>. Взаимозависимость, как внешний фактор, влияет на ход переговоров. В случае низкой заинтересованности друг в друге, переговорщики не будут прикладывать должных усилий для адекватного взаимодействия, так как будут отсутствовать общие для них обоих интересы. Как следствие, низкая степень вовлеченности сторон и высокий уровень

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д. Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб., 2007. С. 12.

<sup>2</sup> Спэнгл М.Л., Айзенхарт М.У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков, 2009, С. 70.

эмоциональной активности будут способствовать только искаженному принятию и пониманию передаваемой друг другу информации.

### **Власть.**

Последний, выделяемый критерий – власть. Власть может, проявляться в степени и силе влияния, контроле, в стремлении управлять переговорами, в полномочиях, наличии информации, а так же в других аспектах, характерной чертой которых можно назвать способность к оказанию влияния на оппонента. «Проявлением власти можно считать даже неучастие или сопротивление. Во многих ситуациях властью честно называют способность влиять на других людей в нужном (намеченном) направлении»<sup>1</sup>.

Источники власти многочисленны и основной этап ее применения, безусловно, приходит на сам ход переговоров. Так, к примеру, покупатель имеет власть, выражающуюся в наличии огромного количества информации, среди которой он может выбирать устраивающую его больше всего альтернативу. В случае не выгодной сделки с одним, клиент может выбрать удовлетворяющий его по всем критериям товар у другого продавца, уровень заинтересованности во взаимоотношениях и дальнейшем сотрудничестве снижается.

В случае, если у одной из сторон есть власть использовать авторитет, он способен оказывать влияние на поведение другой стороны до, во время и после процесса переговоров. В 2006 году суд Великобритании рассмотрел дело в отношении старшего врача-педиатра, который выступал в качестве свидетеля-эксперта в судебных разбирательствах. Большинство дел с привлечением его в качестве эксперта, закончилось направлением матерей в тюрьму, как убийц. Доказательства, которые были предоставлены позже указывали на невиновность, направленных в тюрьму женщин<sup>2</sup>.

Резюмируя вышесказанное можно отметить, что в самом широком смысле – целью любых переговоров является улучшение текущей ситуации.

---

<sup>1</sup> Спэнгл М.Л., Айзенхарт М.У. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков, 2009, С. 71.

<sup>2</sup> Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: 2007. P. 83.

Так, обладание эффективными коммуникативными навыками и умение работать с информацией на всех этапах переговорного процесса способствует правильному и пониманию отправляемых сторонами сообщений, и, соответственно, достижению взаимоприемлемого решения. Другими словами, успех в переговорах в не меньшей степени основывается на глубоком понимании контекста, в котором они проходят, а также на тщательном анализе сторонами текущего и перспективного состояния дел. Контекст в этом смысле, входит в структуру внешних факторов, которые, будучи не включённым в набор элементов переговоров, оказывают мощное воздействие на участников переговоров на протяжении всех этапов переговорного процесса.

## **ГЛАВА 2. Принципы воздействия и управления на различных стадиях переговоров.**

### **2.1. Основные составляющие управления переговорами.**

Любой процесс человеческой деятельности, направленный на достижение поставленных целей и опирающийся на процедуры эффективного решения задач, нуждается в управлении.

Переговоры, как целенаправленная деятельность, не являются исключением. При этом, протекая в условиях взаимодействия внешней и внутренней среды, процесс испытывает определённые трансформации, которые в дальнейшем приводят к намеченным результатам. Если переговоры направлены на преодоление или разрешение конфликтов, они так же должны приобретать как чёткую структуру, так и быть организованы через реализацию ряда последовательных процедур, связанных между собой на всех этапах.

Само управление процессом может быть рассмотрено, как реализация стратегии достижения целей через функции управления в соотношении со стадиями переговоров. В настоящее время к общим функциям относят прогнозирование, планирование, организацию, координацию, анализ и контроль<sup>1</sup>. Следует помнить, что все этапы управленческого воздействия взаимно включены и находятся во взаимодействии друг с другом.

Планирование предусматривает выработку целей и задач управления, определение путей реализации планов по достижению поставленных целей. Как функция управления, планирование предполагает учёт факторов

---

<sup>1</sup> Черникова А. Е. Функции управления и их характеристика //Иновационная наука. 2016. № 4. С. 100-102.



внешней и внутренней среды, обеспечивающих нормальные условия функционирования<sup>1</sup>.

Прогнозирование в управленческом цикле основано на выявлении перспектив, предсказаний тенденций развития и рисков функционирования переговоров на основе анализа прошлых и текущих тенденций, формировании желаемых целей. Прогнозирование предшествует планированию и базируется на выявлении устойчивых закономерностей и тенденций развития<sup>2</sup>.

Роль контроля проявляется в проверке принятых плановых решений и оценке их последствий. Контроль может осуществляться, как на первой стадии переговоров, так и проявляться на всех последующих. Функция контроля обладает специфической особенностью, а именно, он охватывает все процессы управленческого цикла, то есть, обладает свойством универсальности<sup>3</sup>.

Анализ является важнейшей функцией управления и выражается в качественной и количественной оценке деятельности управляемого объекта. Анализ производится на основе полученной текущей и фактической информации. В случае обнаружения отклонения от заданного уровня деятельности управляемого объекта, посредством аналитической функции осуществляется поиск неиспользованных ресурсов и устранение факторов, влияющих на это отклонение.

Ранее были представлены три стадии процесса переговоров. В течение первой, предпереговорной стадии, реализуются две важные функции: прогностическая и функция планирования. В прогностической функции

---

<sup>1</sup> Черникова А. Е. Место и роль планирования в системе функций управления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2016. С. 170-173.

<sup>2</sup> Черникова А. Е. Место и роль планирования в системе функций управления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2016. С. 170-173.

<sup>3</sup> Кобзик Е. Г., Митрофанова Г.В. Контроль как функция управления. // Вестник ГГТУ имени П. О. Сухого: научно - практический журнал. 2005. № 2 (25). С. 75-79.

управления переговорами определяются аспекты эффективности переговорного процесса, как инструмента достижения взаимоприемлемых результатов, производится оценка необходимости переговоров и выбора именно этого механизма в качестве наиболее оптимального в данной проблемной/конфликтной или управленческой ситуации.

При принятии решения о необходимости переговоров происходит планирование переговорного процесса. На данной стадии вырабатываются ключевые аспекты ведения переговоров, происходит оценка собственных позиций на начало и окончание переговоров, а так же позиции оппонента. Формулируется цель переговоров, выбираются стратегии и анализируется предполагаемые доводы сторон, стратегия оппонента, возможные пути преодоления противоречий в процессе переговоров, ставятся предварительные цели переговоров, определяются критерии и параметры их достижения. Определяются маркеры ключевых пунктов переговоров и другие параметры, позволяющие измерять полученные результаты, сравнивая их с планируемыми.

В процедурах планирования также определяется необходимость привлечения посредников для участия в переговорах и поиск наиболее авторитетных медиаторов.

При этом, важным условием выступает тот факт, что авторитет последних будет в равной или значительной степени признаваться всеми сторонами на переговорах. Немаловажным моментом планирования переговоров выступает чётко выработанная программа, которая, при условии наличия и достаточности иных ресурсов (временных, материальных, коммуникативных и прочих) должна быть доведена до сведения оппонента и медиатора, в случае его включения в процесс переговоров.

Предпереговорная стадия, после реализации двух вышеуказанных функций, должна продолжиться и завершиться фазой организации переговоров. Организационная деятельность завершает предпереговорную и открывает переговорную стадию.

Организуя процесс переговоров, управляющий акцент делается на пространство их проведения, привлечение требующихся ресурсов, их распределение и размещение в соответствии со структурой переговоров. Реализация организационной функции завершается началом переговоров, как непосредственно коммуникативной деятельности между всеми участниками процесса.

На этапе переговоров реализуются намеченные на стадии планирования параметры и стратегии. Данный период характеризуется процессами координации, то есть осуществления деятельности нацеленной на конечный результат. При этом выполняется функция контроля, а именно соотнесение промежуточных результатов с намеченными запланированными параметрами. В таком случае происходит анализ соответствия и оценка полноты достижения промежуточных результатов.

В случае максимально точной реализации программы или сценария переговоров, изменений в стратегии и тактике не происходит, но подобная ситуация является «идеальной», не всегда реализуемой на практике.

В процессе переговоров несоответствие программе требует оперативного вмешательства и изменения приёмов или тактики коммуникативного взаимодействия, с целью достижения намеченных результатов. Анализ и контроль позволяют вносить необходимые поправки и адекватно реагировать на динамично развивающийся процесс переговоров.

Завершающая стадия переговоров характеризуется также реализацией функций контроля. Происходит соотнесение итогов с запланированными параметрами, анализ достижений и недостатков, организуется подсчёт затрат и издержек, как материальных, так и нематериальных факторов переговорного процесса.

Итоговый анализ позволяет выработать новые стратегии ведения переговоров, закрепить эффективные модели коммуникации для использования их в будущем и отказаться или видоизменить тактики, которые не привели к полному успеху на переговорах.

Эксперты в области деловых переговоров рекомендуют проводить анализ результатов переговоров, спустя какое-то время после подписания контракта. Необходимо тщательно проанализировать весь процесс переговоров, попробовать ещё раз просчитать все последствия выбранных вариантов, заново проиграть в воображении различные возможности, которыми можно было бы воспользоваться<sup>1</sup>.

Анализ итогов переговоров включает в себя следующие цели:

1. Сравнение целей переговоров с их результатами;
2. Определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
3. Деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся<sup>2</sup>.

Сопоставление целей и результатов, достигнутых в ходе проведенных переговоров - это первое, что необходимо сделать по окончании переговоров. Далее производится определение, вытекающих из результатов переговоров, мероприятий по их реализации, мониторинг обязательств, посредством, продолжения контактов с партнером. А также, делаются выводы, относительно проведенных переговоров, с целью не допущения проанализированных ошибок в дальнейшем. Такие выводы включают в себя не только анализ деловой и личной составляющей, но и анализ организационной части прошедших переговоров, в ходе которого возможно получение дополнительной информации о партнере и ее использование в дальнейшем.

Результат переговоров можно оценить с точки зрения соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами целью. Поэтому результаты разделяют на два вида:

---

<sup>1</sup> Саркисян Б.С. Победа на переговорах, 2-е изд. , 2006, С. 218.

<sup>2</sup> Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю., Макаренко А.В. Международные деловые переговоры: Учеб. пособие. - Ставрополь, 2008 - С. 157.

1. Конечный результат, который подразумевает определенность по обсуждаемому вопросу и реализуется в виде заключенного соглашения, или бесповоротного срыва переговоров;
2. Промежуточный результат, который предполагает осуществление сторонами дальнейших шагов по решению проблемы<sup>1</sup>.

Успех переговоров означает, что в результате их проведения, либо достигнута поставленная цель, либо имеет место достижение ситуации максимального приближения к поставленной цели, адекватными этой цели средствами. Отсюда и еще один аспект управления переговорами – психологическая, содержательная и процедурная удовлетворенность сторон. «Удовлетворенность - эмоциональное состояние, возникающее у партнеров в результате реализации интересов»<sup>2</sup>.

Процедурная удовлетворенность предполагает удовлетворение сторонами относительно вопросов, связанных с процедурой проведения переговоров. Удовлетворенность содержательная направлена на уровень качественного удовлетворения интересов всех сторон. И психологическое удовлетворение связано с общим внутренним ощущением сторонами себя лучше, чем до проведения переговоров.

Психологическая удовлетворенность, значительно шире и в случае ее достижения, повышается вероятность следования сторонами принятым на переговорах условиям, а также увеличивает перспективу дальнейшего продуктивного сотрудничества, снимает возможное беспокойство. «В любом случае, полезно стараться завершить общение на хорошем уровне контакта, на положительной оптимистичной ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместно проведенной работы и пожелание успешного разрешения данной и будущих проблем»<sup>3</sup>. Таким образом,

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д. Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. – СПб., 2007, С. 76.

<sup>2</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д. Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. – СПб., 2007 С. 71.

<sup>3</sup> Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб, 2008, С. 204.

управление переговорами на их завершающей стадии предполагает обмен положительным впечатлениями между сторонами, относительно состоявшегося процесса, который затрагивает, как процедурную, так и содержательную удовлетворенность.

В заключении стоит отметить, что переговоры – это управляемый процесс, который находится в постоянной динамике. Это власть обладания сторонами определенными объектами управления – ресурсами. От того насколько эффективно стороны пользуются этой ресурсной властью зависит исход переговоров. Однозначно стоит помнить, что власть управления от одной стороны может с легкостью перейти к другой.

## **2.2. Информационная, организационная и содержательная части подготовки к переговорам и место в ней околопереговорного процесса.**

В современном мире колоссальное место в структуре общества занимает процесс потребления. С ростом технического обеспечения и появления все большего числа продукции, возросла и конкуренция между изготовителями, за право предоставить покупателю свой товар первым. Отсюда и самый очевидный пример развития конфликтов в области деловой коммуникации - когда покупатель говорит продавцу, что его товар слишком дорогой, или его не устраивают условия доставки, а может и то и другое. Появление возможности приобрести тот же товара у другого продавца, на более выгодных условиях, становится основанием для организации и проведения переговоров, направленных на выработку приемлемого, как для покупателя, так и для продавца решения возникших разногласий.

С момента принятия сторонами решения вступить в переговоры, начинается процесс, обуславливающий фактическую подготовку к самим переговорам. По мнению большинства специалистов в области переговорных практик, процесс подготовки занимает большую часть времени и, согласно мировому опыту, является одним из определяющих факторов в развитии переговоров и принятых на них решениях.

А. Маккартни и С. Хэй считают, что планирование пронизывает все стадии переговоров, в том смысле, что каждый из участников вправе

пересмотреть и уточнить свои планы на любом из этапов переговоров. Этот процесс определяется, как цикл планирования. В понимании авторов, первый цикл планирования, другими словами – подготовки к переговорам, включает в себя: оценку существующих альтернатив, то есть анализ потенциальных последствия для каждой из сторон, сбор и структурирование информации относительно оппонента, а также предмета переговоров и совместное согласование повестки дня, которая предполагает установление доверительных взаимоотношений еще до начала фактических переговоров<sup>1</sup>.

А. Анцупов и А. Шипилов полагают, что «подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному»<sup>2</sup>. К организационной составляющей подготовки к переговорам относятся вопросы, связанные с обеспечением комфортных условий проведения переговоров. Вопросы, затрагивающие анализ проблемы, формирование подходов к ее решению и ряд других аналитических действий сторон, относятся к содержательной части подготовки.

Б. Саркисян условно выделяет три основные составляющие:

1. Информационная – сбор сведений о партнере, анализ собственных целей и задач и информация об особенностях среды в которых проходят переговоры;
2. Психологическая – персональная психологическая подготовка каждого из участников переговоров;
3. Тактическая – выработка оппонентами определенных тактических моделей<sup>3</sup>.

Анализируя предшествующий опыт исследований в области переговорного процесса, подготовку к переговорам следует рассматривать, исходя из совокупности организационной, информационной и содержательной составляющих. Каждая, из условно выделенных выше

---

<sup>1</sup> McCarthy A, Hay S. Advanced Negotiation Techniques – NY.: 2015. P. 63.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – СПб., 2007. С. 444.

<sup>3</sup> Саркисян Б.С. Победа на переговорах. – СПб., 2006. С. 53.



стадий подготовки предполагает реализацию определенных задач в рамках околопереговорной среды, целью которых, в общем смысле, является всесторонняя подготовка к проведению самих переговоров.

Любые переговоры начинаются задолго до фактического момента встречи участников за столом переговоров. Обычно, это запланированные заранее встречи, однако, имеют место ситуации, когда переговоры носят незапланированный характер. В любом из вариантов, за начало отсчета, в рамках околопереговорной среды, берется инициатива одного из участников вступить в переговоры с другой стороной. Вариантов того, каким образом эта инициатива реализуется, в условиях стремительно развивающихся информационных технологий два – личная встреча или опосредованное взаимодействие.

Вроде бы простой организационный вопрос, как и множество других, с которыми сталкиваются переговорщики, однако именно здесь в околопереговорном пространстве, могут зародиться первые основания, для развития переговоров, как в продуктивной плоскости, так и переговоров, которые в дальнейшем не приведут к положительным результатам. Особое внимание организационному вопросу принято уделять именно в контексте кросскультурных переговоров, хотя, по сути, эта стадия все чаще носит унифицированный характер, зачастую основываясь на нормах делового протокола.

Помимо затронутых ранее стандартных вопросов, связанных с условиями проведения переговоров (выбор места, времени, состав делегации и прочее), однако, не менее важных, стоит уделить особое внимание ряду иных организационных мероприятий. Так, разворачивающийся на поле околопереговоров первый контакт, может нести в себе, как единичную коммуникацию, так и ряд последовательных встреч. Оба варианта вполне реально способны задать тон предстоящим переговорам.

Помимо использования сторонами общих этикетных правил и норм, коммуникация с помощью опосредованного взаимодействия, предполагает

контроль за соблюдением языковых норм, а также навыки аудирования, так как подсказки в виде невербальных сигналов в данном случае будут отсутствовать. В данной форме взаимодействия, риск недопонимания повышается, так как отсутствуют явные сигналы в виде мимики и жестов<sup>1</sup>.

Другая сторона организационной подготовки представляется, как ряд неформальных встреч, основной задачей которых является обсуждение вопросов, касающихся фактически переговорного процесса. Значительный дискомфорт для обеих сторон представляет затягивание этого процесса. Однако, в мировой практике существуют примеры, когда подобное затягивание на подготовительном этапе, было сигналом к удовлетворению каких-либо условий сторон, или же вообще не предполагало дальнейшего вступления в переговоры одной из сторон.

М. Лебедевой приводится яркий пример того, как начало переговоров может быть ознаменовано выполнением сторонами предварительных условий. «На Конференции ООН по морскому праву в 1975 г. Министр иностранных дел Исландии заявил, что будет обсуждать проблему ограничения рыболовства только после вывода из исландских вод военно-морских сил Великобритании. Тогда это условие было выполнено и переговоры состоялись»<sup>2</sup>.

В большинстве случаев, стороны идут на уступки и удовлетворяют условия друг друга. Также, возможны ситуации, когда выдвигается контрпредложение о снятии всех предварительных условий. Безусловно, данный исторический пример иллюстрирует международно-политические отношения, однако ситуация с затягиванием начала переговоров и выдвиганием предварительных условий не редкость в деловой среде.

Как показывает мировой опыт, информационная подготовка охватывает все этапы переговорного процесса. Информационная подготовка осуществляется по нескольким направлениям и может включать в себя

---

<sup>1</sup> Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: 2007. P. 75.

<sup>2</sup> Лебедева М. М. Технология ведения переговоров. – М., 2010. С. 68.

использование различных источников. Специалистами в области переговоров выделяется два направления информационной подготовки:

1. О предмете переговоров;
2. О партнере по переговорам<sup>1</sup>.

Эти направления предполагают детальный, разворачивающийся в околонеготорном поле, анализ сути того, о чем будут проходить переговоры, а также поиск и структурирование информации о своем оппоненте.

Некоторые исследователи склонны добавлять к части информационной подготовки анализ внешней среды, в рамках которой будут развиваться переговоры. «Предпереговоры важны во многих контекстах, но для коммерческих переговоров они особенно значимы. Границы дискуссии определяет знание рыночной стоимости товара и того, что продавец хочет получить от сделки. Анализ рынка служит основой для выдвижения предложений и встречных предложений. Успешные потребители тщательно готовятся к покупке товара и знают свой товар лучше, чем сами продавцы»<sup>2</sup>. Такой анализ дает возможность каждой из сторон просчитать все возможные альтернативы, которые могут быть актуальны на день проведения переговоров.

Подготовка информационная и организационная являются базовым элементом, на основе которого происходит переход к содержательной части. Содержательная сторона представляет собой личный настрой каждого участника и частично предопределяет поведение сторон, являясь основанием первичного выбора ими той или иной стратегии и тактики на переговорах, которые в процессе переговоров способны трансформироваться.

Так, формирование личного отношения участников к переговорам происходит уже на организационном этапе, который, как было обозначено

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. – СПб., 2007. С. 28.

<sup>2</sup> Айзенхарт М. У., Спэнгл М. Л. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков, 2009. С. 343.

ранее, может включать в себя ряд встреч и консультаций. «При помощи неформальных консультаций стороны обмениваются идеями и взглядами, общими интересами и информацией о предшествующих событиях. Они прогнозируют возможные реакции, зондируют, что вообще можно достигнуть»<sup>1</sup>. Такие встречи можно назвать предварительным сценарием переговоров. Они не несут в себе право принимать сторонами решения, лишь предвещают поведение сторон в предстоящих переговорах.

Основной задачей на этом этапе является сбор дополнительной информации, на основании которой каждая из сторон выработает свою позицию и будет ее отстаивать на предстоящих переговорах. Важным является не пропустить сигналы со стороны оппонента, которые раскрывают его истинные потребности и интересы. В случае полноценного и адекватного анализа всех процессов, происходящих на стадии подготовки, переговоры способны обрести форму совместного поиска приемлемого решения для каждой из сторон.

Стоит внести уточнение о том, что, безусловно, первоначальный настрой человека на переговоры происходит в пространстве подготовки, однако, как было обозначено ранее, переговоры, как и отношения сторон внутри них, находятся в динамике. Являясь незащищенными от внешних воздействий они способны «перенастраиваться» и изменяться в ходе самого переговорного процесса.

Резюмируя, подготовку к переговорам, с определенной степенью условности можно разделить на три составляющие: информационную, организационную и содержательную. Все эти три части становятся включенными в одну околопереговорную среду, находясь в тесном взаимодействии друг с другом, они осуществляют всестороннюю организацию переговоров.

---

<sup>1</sup> Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга, 1993. С. 27.

### **2.3. Анализ воздействия околопереговорного процесса на проведение переговоров и послепереговорную стадию.**

Когда процесс подготовки завершен, начинается ключевая стадия – переговоры. Переговоры, как процесс взаимодействия между людьми, состоит из ряда относительно самостоятельных фаз. Центром развития мирных стратегий в переговорах и разрешения конфликтов, выделяется восемь фаз стадии ведения переговоров:

1. Начало переговоров (контакт);
2. Презентация предложений (обмен информацией);
3. Дискуссия по предложениям;
4. Тупик или уход с переговоров;
5. Дискуссия по принятию решения;
6. Принятие решения (сделка);
7. Заключение соглашения;
8. Завершение переговоров<sup>1</sup>.

Не смотря на относительную стандартизацию процесса переговоров, многие исследователи отмечают, что характер, выделяемых на переговорах стадий и фаз зависит от задач, которые ставят перед собой участники. В то

---

<sup>1</sup> Андреева О. И., Карпенко А. Д., Сатикова С. В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб, 2007. С. 20.

же время, невзирая на предполагаемую условность, специалисты рекомендуют придерживаться заданной регламентом последовательности. В этом смысле, процесс медиации характеризуется, как четко структурированные переговоры. Этот эффект достигается за счет качественного внешнего контроля за процессом со стороны медиатора, без представления той или иной стороне какого-либо рода процедурных преимуществ.

Решение вопросов, обозначенных ранее, как организационные, в большинстве крупных компаний поручаются специальной службе протокола. Так же как частичная, а может и целостная подготовка иными службами информационной и содержательной части.

Поэтому, в реальности, случаи, когда представители различных компаний встречаются впервые лишь за столом переговоров, не редкость. Становится очевидным, что в ходе знакомства сторонам следует уделять внимание вербальным и невербальным знакам друг друга. В случае многосторонних и международных переговоров эта фаза усложняется, в том числе и за счет правильной рассадки сторон за столом переговоров. На этом этапе идет получение первой информации о партнере и «формирование собственного образа в глазах партнера»<sup>1</sup>. Другими словами, начало переговоров задает тон предстоящему процессу переговоров и несет в себе цель сформировать основу для дальнейшего доверительного сотрудничества.

Не смотря на все усилия протокольных служб, ход переговоров может омрачить задержка или неявка, а также более ранний приход одной из сторон на переговоры. Независимо от причины, срыв обозначенного ранее времени начала переговоров, сам по себе является тем начальным информационным сообщением, которое получает одна сторона о другой в околпереговорном пространстве. По этой причине, самая первая фаза начала переговоров, имеет двойную суть. Представляя собой вроде бы следование ряду формальных

---

<sup>1</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д. Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб, 2007, С. 38.

требований, она способна либо снять возможное напряжение первой встречи, с помощью адекватной коммуникации, либо обострить уже имеющееся.

Исследователи склонны предполагать, что сторона, которая преднамеренно затягивает переговоры, таким образом, посылает сигнал оппоненту о своем доминировании на переговорах и авторитетных возможностях, указывающих на объективность такого опоздания<sup>1</sup>. Данное поведение рассчитано на податливое отношение со стороны оппонента. Однако, зачастую такая партия не находит своего зрителя. Запускаемый в подобных условиях переговорный процесс в результате может столкнуться с множеством проблем в дальнейшем.

Как уже отмечалось, обладание информацией дает преимущество на любом этапе переговорного процесса. Используя в тактических целях информацию об оппоненте, полученную на стадии подготовки и на начальной фазе переговоров, стороны способны использовать ее для достижения поставленных целей в ходе самой процедуры переговоров. Специалисты выделяют два типа информации на стадии ведения переговоров:

1. Информация, которую необходимо знать оппоненту;
2. Информация, которая должна быть открыта оппоненту в самом крайнем случае<sup>2</sup>.

Безусловно, стороны будут озабочены неразглашением коммерческой тайны, учитывая риск того, что эта информация может быть использована против них. Однако, в некоторых случаях раскрытие такой информации является важным сигналом для другой стороны. Такие сигналы участники переговоров могут посылать друг другу, как преднамеренно, так и случайно, практически на всех фазах стадии ведения переговоров.

К ряду таких сигналов можно отнести невербальное поведение – это мимика, жесты, выбранная поза и другие возможные проявления. «Знание

---

<sup>1</sup> McCarthy A., Hay S. *Advanced Negotiation Techniques*. - NY., 2015. P. 107.

<sup>2</sup> Mayberry G. *Successful Negotiating*. – NY., 1993. P. 127.

«языка» неречевого общения, с одной стороны, позволяет более глубоко и верно понимать других людей, осознавать наши чувства по отношению к ним и воздействовать на них, а с другой – контролировать и изменять то впечатление, которое мы производим на партнеров по общению»<sup>1</sup>.

Так, существует целый ряд закрытых поз, которые сигнализируют о стремлении их обладателя защититься, испытывая ощущение психологической угрозы, чувство дискомфорта. Однако, стоит принимать во внимание, что некоторые произвольные действия человека могут не иметь символический характер. Так, улыбка может выражать, как одобрение, так чувство неловкости. Поэтому стоит избегать преждевременных выводов и в случае явного противоречия «слов и действий», напрямую интересоваться истинными чувствами собеседника.

В ходе переговоров стороны могут столкнуться с тем, что дискуссия зашла в тупик. «Причиной тупика являются недостаточные ресурсы сторон»<sup>2</sup>. Следовательно, для выхода из сложившихся обстоятельств, стороны прибегают к наращиванию уже имеющихся ресурсов, посредством расширения внутренней среды переговоров. Иными словами, для возвращения к переговорам из стадии тупика, сторонам необходимо привлечение новой информационной силы, находящейся в околопереговорном пространстве. В качестве такого дополнительного информационного средства может выступить третья сторона. «Но информация будет иметь эффект в случае, если факты и их источники будут иметь определенный авторитет для оппонента»<sup>3</sup>. Поэтому, для установления властных позиций участники прибегают к помощи сторонних экспертов, обладающих влиятельным потенциалом.

---

<sup>1</sup> Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб, 2008, С. 131.

<sup>2</sup> Андреева О.И., Карпенко А.Д. Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Учеб. Пособие. СПб, 2007., С. 65.

<sup>3</sup> Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга, 1993. С. 21.



Репутация и авторитет являются одними из самых мощных средств убеждения. Практически во всех решениях человек полагается на рекомендации своих друзей, коллег, на мнения экспертов. Если человек сам не эксперт в области медицины, он считает, что не может объективно оценивать ситуацию. Психологически, люди склонны искать в жизни последовательность. Таким образом, человек ждет признания от своих коллег по выполнению им определенных социальных норм и стандартов, что иллюстрирует связь между словами и действиями. Это означает, что действия, которые уже признаны социально приемлемыми, скорее всего, будут более убедительными. Таким образом, обращение сторон к авторитетному источнику, как способу увеличения ресурсов, является процессом взаимодействия переговоров и внешней среды.

Люди, обладающие тем или иным источником власти, в переговорах будут стремиться ее использовать, чтобы добиться выигрышного положения. Обладающих меньшей степенью власти переговоры приводят к податливому поведению, и склонности к компромиссу. Однако, способность к объективной адаптации приводит к равным позициям. Так же как и стремление более слабого участника к выработке своей эффективной линии поведения может привести к увеличению его власти. Возможны ситуации, когда сталкиваются авторитеты обеих сторон, это чаще всего проявляется в производственных отношениях и политических переговорах, где СМИ и избиратели, почти также важны, как и партии<sup>1</sup>.

Рассмотрение последней фазы ведения переговоров возвращает нас к одному влиятельному моменту, затронутому ранее. Опоздание оппонента расценивается другой стороной, как акт неуважения, который дает полное право закончить не начавшиеся переговоры, а также перепоручить их ведение другому лицу, должностной статус которого, вполне вероятно, может не предполагать принятие властных решений. «Не предоставления переговорщику необходимых полномочий должно быть стратегическим

---

<sup>1</sup> Beason T. Great Negotiators. How the most successful business negotiators think and behave. – L., 2006, P. 74.

решением, основанным на учете конкретных обстоятельств»<sup>1</sup>. Приводимый пример показывает, что запущенный в околпереговорном пространстве сигнал способен проявиться на заключительной стадии переговоров. Делегируя на переговоры своего представителя, руководитель наблюдает со стороны за ходом процесса, что в дальнейшем может отразиться, как на характере принимаемых решений, так и на выполнении достигнутых договоренностей.

Послепереговорная стадия характеризуется закреплением положительного впечатления и созданием участниками условий для дальнейшего продуктивного сотрудничества, в случае, если каждая из сторон осталась довольна результатами состоявшихся переговоров. Участники переговоров могут быть полностью психологически удовлетворены, однако истинные цели в ходе переговоров достичь не смогли. Так же и, наоборот, в случае неудовлетворения социально-психологических потребностей в ходе переговоров может возникнуть недопонимание, напряженность и даже агрессия.

То впечатление, которое сложилось у сторон от переговоров способно придать, как положительную, так и отрицательную репутацию о компании. «Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле об организации, конкретном должностном лице и личности в целом, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров»<sup>2</sup>. В информационном анализе предыдущих связей оппонента спрятана качественная информация о вариантах его возможного поведения на предстоящих переговорах.

В Америке было проведено исследование, направленное на выявление характера переговоров между сторонами, которые ранее были знакомы и сторонами, которые видели друг друга впервые. В исследовании приняли участие 74 пары, из которых 32 были не знакомы. Основной задачей была

---

<sup>1</sup> Лукашук И. И. Искусство деловых переговоров. – М., 2002, С. 13.

<sup>2</sup> Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень., 2012. С.14.

продажа трех различных приборов. Результаты исследования показали, что пары, знакомые ранее, стремились избежать конфликтных ситуаций, были менее агрессивны в стремлении к достижению своей цели, а также делали больше уступок и старались достичь согласия путем компромисса. Пары незнакомцев показали использование гораздо более обширного арсенала возможностей, ставя перед собой амбициозные цели, они активно изучали интересы и приоритеты оппонента<sup>1</sup>.

Данный пример иллюстрирует, что исход переговоров может быть заложен еще в их начале. Положительная репутация способна обеспечить бесконфликтное протекание переговорного процесса. Поэтому переговоры, в области делового взаимодействия стоит рассматривать с точки зрения значимой части «социально ориентированной деятельности организации, формирующей и эффективно поддерживающей ее имидж»<sup>2</sup>.

Коммерческие переговоры, по своей сути отличаются от переговоров в любых других контекстах, по той причине, что основной целью таких переговоров является удовлетворение финансовых ожиданий сторон. Что же касается процедурных ожиданий, все разворачивается по более-менее стандартной форме. На начальном этапе, существует какое-то относительное равновесие между участниками. Вторая фаза предполагает, что, по крайней мере, один из участников переговоров, желает распределение по-новому уже существующих благ, которые будут благоприятны именно для него. Следующая фаза обостряется дебатами, относительно этого распределения. И на последнем этапе, по крайней мере, временно, достигается договоренность между сторонами.

На всех этапах переговорного процесса для удовлетворения своих интересов, участники используют внешние ресурсы, которые будучи не включенными, или опосредованно касающимися переговорной среды, увеличивают потенциально доминантные позиции сторон. Помимо

---

<sup>1</sup> Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: 2007. P. 203

<sup>2</sup> Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень., 2012. С.14

основных, обозначенных ранее контекстуальных критериев, входящих в околопереговорную среду и влияющих на процесс управления переговорами выделяется ряд внешних факторов, связанных с грамотным сбором и анализом информации. Поэтому особое внимание в переговорах отводится правильному прочтению информационного контекста, пронизывающего весь процесс переговоров.

### **Глава 3. Влияние информационного сопровождения на проведение переговоров.**

#### **3.1. Работа с информационным контекстом на разных этапах переговорного процесса. Сигналы и PR-сопровождение.**

Рассматривая понятие «информационный контекст» следует вспомнить, что любой контекст представляет собой среду, в которой существует или развивается определенный объект или процесс. Она может быть измеряема индивидом на основании личных ощущений и оценок, так как оказывает воздействие на индивида и его ответную реакцию на данную среду, обусловленную психологическими, культурными и иными установками личности.

На практике это выглядит следующим образом: «Когда руководитель говорит «я в курсе дела», это значит, как он полагает, что он находится в информационном и коммуникационном контексте этого вопроса и способен квалифицированно в нём разбираться. Поскольку у каждого управленческого события и вызываемой им работы свой контекст, переход от вопроса к

вопросу связан с потерями времени на оставление существующего окружения и вхождение в новый «курс дела»<sup>1</sup>.

Применительно к переговорному процессу информационный контекст выглядит как информационная среда, состоящая из множества элементов, как материального, так и нематериального характера. Создание оптимальных информационных условий – это есть результат целенаправленной управленческой деятельности, на протяжении всех стадий переговорного процесса. Поэтому информационный контекст следует разделить на два существенных элемента. Первый - это информационный контекст самих переговоров. Второй - это их информационное сопровождение. Последний, в свою очередь, является частью околонеготорного процесса.

Информационный контекст переговоров находится в прямой зависимости от компетентности участника коммуникативного взаимодействия, то есть владения им знанием об оппоненте и пониманием его позиций, равно как и лексикона. Идеальной ситуацией можно считать такую, где все участники переговорного процесса относятся к одной культуре, владеют единым языком общения и полностью понимают все позиции, учитывая интересы друг друга.

В реальности такая ситуация бывает редко. Любая информация имеет внешнюю форму, которая представляется нам в виде того, что мы увидели, услышали или ощутили. Внутренний смысл такой информации – это наша интерпретация произошедшей ситуации, которая выражается в ее описании с помощью определенных понятий. То, каким образом человек интерпретирует эту информацию зависит от обстоятельств, в которых она была получена. Именно эти обстоятельства и называются контекстом, посредством которого мы трактуем ту или иную информацию<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Кудряшов А. Информационный контекст повседневной деятельности руководителя. // URL: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=3871> (дата посещения: 13.04.2017).

<sup>2</sup> Редозубов А. Логика сознания. Часть 7. Самоорганизация пространства контекстов. // URL: <http://www.pvsm.ru/programmirovanie/192361> (дата посещения: 31.03.2017).

Одним из ключевых понятий переговорного процесса является использование сигналов. Крайне важно внимательно слушать и уметь распознавать сигналы оппонента, а также целесообразно уметь распределять информацию еще на этапе планирования, на ту, о которой стоит распространяться и которую стоит утаивать. В переговорном контексте стоит разделять сигналы на два типа: утечка сигнала и преднамеренный сигнал<sup>1</sup>.

Утечка сигнала предполагает ситуацию, при которой информация, которую раскрывать не планировали, попала от одной стороны переговоров к другой. По этой причине, крайне важно активное и внимательное слушание, в процессе которого может и произойти утечка, оно может сыграть в пользу одной из сторон переговоров.

Преднамеренный сигнал посылается одной из сторон переговоров другой с определенной целью. В большинстве случаев, это передача сигналов о своих требованиях. Сторона, озвучившая данные условия посылает сигнал своему оппоненту о том, что он готов отойти от стандартных условий, в случае если тот готов изменить несколько ключевых моментов, таких как: цена, условия предоставления услуги, валюта и тому подобных характеристик.

В переговорах часто разыгрывается ситуация преднамеренной утечки для дезинформации или получения необходимой интерпретации.

В свою очередь сторона, которая направляет преднамеренный сигнал, должна тщательно подобрать слова. Целью преднамеренного сигнала является создание впечатления о том, что направляющий его, обладает определенной гибкостью в решении обсуждаемого вопроса, однако, в реальности такой сигнал означает скрытый намек на возможность взаимной уступки.

Иногда информационный сигнал подается в открытой форме, в другое время - более тонко. Человек, подающий преднамеренный сигнал тщательно подбирает слова, в его посыле отсутствуют ложные сведения о тех или иных

---

<sup>1</sup> McCarthy A., Hay S. *Advanced Negotiation Techniques*. – NY, 2015. P. 73

условиях или параметрах. Например, одна из сторон переговоров может конкретно предоставить прайс-лист на свои услуги и, соответственно, указать на цену интересующей. Однако, будь все так просто, один предложил цену - другой согласился, вряд ли бы вообще возникли эти переговоры.

Следует понимать, что у каждой из сторон разные интересы. В случае если одна из сторон на переговорах слышит что-то подобное: «мы не можем доставить в этот раз такое количество товара» – это является сигналом того, что в требуемые сроки есть возможность доставить меньшее количество товара, и что требуемое количество товара можно доставить в более длительный период времени, нежели это предполагалось другой стороной.

В стадии переговоров необходимо придерживаться запланированных критериев оценки информации, используя предварительную подготовку. Это может быть сложнее, чем представляется, потому что люди склонны видеть и слышать только те сигналы, которые они ожидают и спокойно могут пропустить то, на что не рассчитывают. Мировой опыт проведения переговоров демонстрирует склонность людей по-разному интерпретировать сигналы друг друга, в зависимости от ожидания ими с другой стороны угрозы или возможности.

Можно констатировать тот факт, что особенности восприятия и поведения участника переговоров обусловлены множеством факторов, поэтому следует прибегнуть к расширению круга мировоззрения переговорщика, донести до его сознания понимание «другого», но это трудная задача, особенно в случае устоявшихся стереотипов, которые сложно изменить.

В сложных проблемах на переговорах работают команды переговорщиков. Это позволяет объективизировать переговорный процесс. Часто, в этих же переговорах руководством осуществляется сопровождение, что позволяет уходить от субъективизации переговоров ведущим.

Сущность послепереговорного процесса заключается в:

1. Поддержании отношений с партнером;

2. Мониторинге реализации соглашения;
3. Решении возникающих во время проблем.

Т. Хопкинс приводит наиболее типичные ожидания партнера после заключения договора в порядке уменьшения значимости:

1. Звонки от партнера;
2. Своевременная информация об изменении телефонов и координат взаимодействия;
3. Доступ к первым лицам;
4. Быстрая оперативная связь в случае необходимости;
5. Оперативная информация о затруднениях и проблемах;
6. Благодарность за свои сообщения о проблемах и извинения за допущенные ошибки;
7. Вежливое обращение и внимание<sup>1</sup>.

Чем важнее заключенный договор и чем перспективнее отношения, тем больше внимания необходимо уделять партнеру. Необходимо иметь информацию о первых лицах и юбилейных датах организации. Неплохо напоминать о себе не менее двух раз в год по поводу общих или отраслевых праздников.

Информационный контекст – важнейшая составляющая процесса переговоров, включённая в околопереговорную среду. Последняя соприкасается с внешней средой, в том числе через PR-сопровождение. Через мероприятия паблик-рилейшнз происходит перенос информационных потоков из периметра, в котором происходят переговоры в публичное пространство. Таким образом, весь переговорный процесс оказывается включённым во внешнюю среду, становясь компонентом, как коммерческих сделок, так и коммуникативных каналов, обеспечивающих взаимосвязь этих процессов в экономике.

---

<sup>1</sup> Хопкинс Т. Искусство торговать. // URL: [https://nataliaakulova.ru/wp-content/uploads/2015/02/01/Tom\\_Khopkins\\_Iskusstvo\\_torgovat.pdf](https://nataliaakulova.ru/wp-content/uploads/2015/02/01/Tom_Khopkins_Iskusstvo_torgovat.pdf) (дата посещения: 01.05.2017).



Связи с общественностью, а именно так переводится термин PR (public relations) охватывают широкий круг акций по формированию имиджа объекта. Различия в подходах определяют содержание указанного понятия.

Исследователь Д. Маркони даёт следующее определение: «Связи с общественностью - это система, выполняющая множество задач и функций: коммуникацию, общественные взаимоотношения, производственные отношения, взаимоотношения между сотрудниками, контакты с потребителями, отношения с заказчиками, международные отношения, отношения с инвесторами, процесс управления проблемами, связи с масс-медиа, контакты с прессой, продвижение, публицити, отношения с акционерами, подготовка текстов публичных выступлений и отношения с посетителями»<sup>1</sup>.

Исходя из представления, что деловые переговоры как коммуникативная практика направлены в первую очередь на взаимодействие с партнёрами и контрагентами по бизнесу, следует использовать более узкое определение: «Связи с общественностью – это деятельность по формированию имиджа объекта (организации, личности, идеи, товара, услуги и т.п.) и внедрению этого образа в общественное и/или групповое сознание для достижения заданных знаний, убеждений и действий»<sup>2</sup>.

Применительно к предмету исследования, деятельность по осуществлению связей с общественностью выполняет роль особого информационного обеспечения процесса переговоров, создающего контекст и одновременно реализующего функцию освещения открытых аспектов переговорного процесса. Хотя само содержание переговоров зачастую остаётся конфиденциальной информацией, предварительное информирование и раскрытие постпереговорной информации служит PR-сопровождением.

---

<sup>1</sup> Маркони Д. PR : полное руководство. – М., 2006. С. 17.

<sup>2</sup> Ворошилов В.В. Теория и практика массовой информации. Учебник. СПб.: 2006. С. 389.

Деятельность по связям с общественностью возлагается на пресс-службы, которые осуществляют целенаправленное информационное обеспечение бизнес-процесса, в том числе и переговоров. В качестве конкретных мероприятий, которые включаются в состав PR-сопровождения, называются следующие:

1. Организация мероприятий: как внутри компании (например, с целью мотивации персонала), так и вне её (массовые мероприятия: пресс-конференции, бизнес-тренинги);
2. Мониторинг СМИ на темы, касающиеся деятельности компании, включая реакцию общественности и прямой целевой аудитории, а также отзывы конкурентов;
3. Общение с представителями прессы и представителями целевых аудиторий клиента на интернет-порталах, форумах;
4. Ведение корпоративных блогов и прочее<sup>1</sup>.

Специалисты по связям с общественностью проводят мониторинг потенциального участника переговоров, оценивают информационное содержание деятельности участников, анализ стратегий оппонента на основании информации из открытых источников. Полученные сведения поступают руководителю – второй стороне переговоров и используются им при планировании и организации переговорного процесса.

Параллельно с подготовкой переговоров разрабатывает и PR-стратегия, направленная на достижение необходимых результатов. Она включает в себя:

1. Медиапланирование, работа с прессой;
2. Проведение встреч с журналистами: интервью, пресс-конференций, брифингов, пресс-туров;
3. Подготовка информационных поводов, пресс-релизов;
4. Инициирование медиаконтента о компании;

---

<sup>1</sup> Воробьева Т. А. PR-сопровождение: понятие и концепция. // Научные ведомости. Серия Гуманитарные науки. 2014. № 26 (197). Выпуск 24. С. 75-79.

5. Проведение конференций, бизнес-тренингов с целью привлечения внимания потенциальных контрагентов к деятельности компании<sup>1</sup>.

Оповещение общественности и заинтересованных лиц о повестке дня переговоров и так же функция пресс-службы компании или организации. На неё также возложена задача по информированию о ходе переговоров. При этом, информация должна подаваться в нужном ключе.

Таким образом, продолжается конструирование информационного повода и освещение событий. «Информационным поводом называют событие, которое может заинтересовать аудиторию и послужить основанием для редакционной публикации в прессе, сюжетом для теле- и радиожурналистики. Это может быть какая-либо круглая дата, открытие нового цеха, выпуск новой линии продукции, значительные управленческие изменения в компании и т.п.»<sup>2</sup>. Необходимо отметить, что переговоры, в этом смысле, также относятся к информационному поводу. В случае необходимости, до сведения целевой аудитории доводятся предварительные итоги, без акцентирования внимания на деталях переговорного процесса.

Завершение переговоров активизирует деятельность по PR-сопровождению. Результаты переговоров, в случае необходимости, отражаются в итоговом коммюнике, пресс-релизе для прессы, которые озвучиваются на пресс-конференциях или иных встречах с представителями СМИ и прочими участниками бизнес-сообщества. На этом этапе PR-сопровождения целесообразно не только открытое сообщение обо всех достигнутых результатах, но и продвижению компании, как успешного и эффективного участника переговоров. Это способствует укреплению репутации, что ведёт к усилению позиций компании на рынке и укреплению её имиджа в качестве устойчивого агента в бизнес-коммуникациях.

---

<sup>1</sup> PR-сопровождение деятельности компании // URL: <http://comagency.ru/pr-soprovozhdenie-deyatelnosti-companii> (дата посещения: 15.04.2017)

<sup>2</sup> Марков А.А., Молчанов О.И., Поляков Н.В. Теория и практика массовой информации: М., С. 202.

В результате реализации PR-стратегии сопровождения переговоров создается так называемый паблисити или паблицитный капитал. «Паблицитный капитал – это качественная и количественная совокупность всей информации известной об объекте общественности, измеряемая в денежном эквиваленте»<sup>1</sup>.

Элементы паблисити составляют информационный контент, обладающий потенциалом воздействия на будущие коммуникации в целом, и деловые переговоры, в частности. Позитивная или негативная оценка паблисити оказывает влияние на предстоящие переговоры и выборы стратегии их проведения со стороны оппонента. Тот факт, что компании или корпорация, выходя на рынок, уже имеет определённый вес или статусные позиции, наличие паблицитного капитала существенно влияет на капитализацию коммерческой организации.

«В каком-то смысле, понятие «паблицитный капитал» близко к понятию «нематериальные активы предприятия»<sup>2</sup>.

Накопленный информационный потенциал в действительности может быть предложен общественности и рынку в качестве информационного поля, с постоянным насыщением новыми фактами и событиями. Исходя из того, что информационным поводом для PR-сопровождения выступают сами переговоры, а информация о них выходит в околпереговорную сферу, тем самым обеспечивается их связь с внешней средой, независимо от степени закрытости самого процесса.

При разработке и оценке PR-стратегии переговорного процесса следует помнить, о том, что аналогичной деятельностью занимаются и конкуренты, будущие партнёры по переговорам и другие стороны, прямо или косвенно участвующие в переговорном процессе. Поэтому степень открытости и точности подаваемой информации должна быть определена через экспертные

---

<sup>1</sup> Паблицитный капитал // URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/450532> (дата обращения 02.05.2017).

<sup>2</sup> Паблицитный капитал // URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/450532> (дата обращения 02.05.2017).

заклучения, которые делаются на основе имеющейся в открытом доступе информации.

В заключении, следует отметить что информационный контекст переговоров обладает многоуровневой природой, обусловленной внешними и внутренними факторами и предпосылками. Именно сложность структуры информации заставляет организовать не только процесс коммуникации, то есть обмена данными (сигналами), но и их интерпретацию. Обработанная информация служит потенциальным ресурсом как для продолжения переговоров, в краткосрочной перспективе, и так и специфическим видом капитала в долгосрочном тренде бизнес-коммуникаций.

### **3.2. Анализ современных практик.**

Глобализационные процессы в коммерческой сфере характеризуются формированием единого экономического пространства, которому также способствуют усиленный темп развития информационных технологий. В качестве одного из крупнейших оснований проведения коммерческих переговоров в современном мире, является вопрос о слиянии и поглощении компаний. Слияние предполагает объединение компаний с целью создания новой. Поглощение характеризуется присоединением одной компании к другой с прекращением деятельности первой. В любом из вариантов идет речь об изменении статуса одного из участников переговоров. В этой связи, успех подобных сделок на прямую зависит от способности инициаторов переговоров сформировать благоприятный образ организации и выстроить эффективную коммуникацию со всеми участниками переговоров. В условиях

переговоров между крупными международными корпорациями эту задачу выполняет информационное сопровождение процесса переговоров.

Как было указано ранее, содержание большинства деловых переговоров – конфиденциально. Публичными, то есть доводимыми до сведения заинтересованных лиц, являются лишь результаты переговоров. Все участвующие в переговорах лица не должны разглашать информацию о самих переговорах, которую раскрывают лишь в необходимых случаях. Содержательный аспект переговоров можно узнать только тогда, когда информация перестала быть актуальной или не имеет какой-либо коммерческий интерес. Таким образом, сведения о проходящих переговорах являются инсайдерской информацией, недоступной для исследователей. Поэтому для анализа будут использованы данные из открытых источников.

За основу анализа процессов, проходящих в околпереговорном пространстве и связанных с информационным сопровождением переговоров, была взята трехчастная модель переговорного процесса. Соответственно каждой из трех фаз процесса переговоров происходит описание мероприятий по их сопровождению, с приведением реальных примеров из мировой практики коммерческих сделок.

### **Подготовка к переговорам.**

На подготовительном этапе информационное сопровождение реализуется посредством сбора необходимой информации. Такой сбор информации предполагает анализ существующих в СМИ публикаций, по возможности, опрос бизнес-аналитиков и журналистов о предполагаемой сделке. Также, колоссальный вклад вносит интервьюирование лидеров общественного мнения. Как правило – это либо популярные политики и чиновники или руководители крупных корпораций. Собранный таким образом информация, служит базисом при анализе возможных последствий при совершении сделки – оценка возможных рисков.

Примером такого информационного сопровождения на стадии подготовки может служить покупка «Роснефтью» более 50% акций

«Башнефти». В прессе появилось множество статей с комментариями аналитиков о возможной сделке<sup>1</sup>. Среди прочего, были представлены комментарии таких крупных общеизвестных личностей, как: В.В. Путин, Д.А. Медведев, И.И. Шувалов, А.В. Дворкович и др.

### **Ведение переговоров.**

Существенная необходимость в контроле поступающей в СМИ информации о сделке, на любом из этапов переговорного процесса, обусловлена вероятностью создания неоднозначного общественного мнения, которое с трудом поддается корректировке. Любое общественное мнение, с высокой долей вероятности окажет внешнее давление на участников переговоров и принимаемые ими решения.

Р. Шелл приводит ярчайший пример того, что контроль поступающей в СМИ информации является необходимой составляющей переговоров. Широко известной американской компании Intel предстояли важнейшие переговоры с одной японской компанией. Тщательно подготовленная к любым неожиданностям делегация компании прибыла в Токио для проведения переговоров. В это время, в главном офисе Intel один из сотрудников по телефону давал интервью репортеру, «который в непринужденной манере спросил, легко ли договариваться с японскими фирмами. «Не легче, чем с дьяволом», – ответил Боровой. Эти слова журналист и процитировал в своем репортаже, вскоре опубликованном в газете»<sup>2</sup>. Вскоре данное высказывание дошло до руководства японской фирмы, что привело к заметному охлаждению в отношениях между компаниями. В память о данном происшествии, глава компании учредил внутреннюю антинаграду, которая вручалась сотруднику за неуместный комментарий для прессы<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Путин: покупка "Башнефти" влечет эффект синергии для "Роснефти" // URL: [https://www.rosneft.ru/press/news\\_about/item/184139/](https://www.rosneft.ru/press/news_about/item/184139/) (дата обращения: 04.05.2017).

<sup>2</sup> Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М., 2012. С. 173

<sup>3</sup> Там же С. 173-174.

Одновременно с переходом процесса переговоров в активную фазу самих переговоров, информационное сопровождение выходит на уровень стандартных мероприятий. Это проведение пресс-релизов, конференций, интервью и т.д. На данном этапе, привлечение к обсуждению все тех же лидеров общественного мнения помогает, как бы верифицировать эту процедуру.

Так же одним из возможных вариантов информационного сопровождения переговоров могут служить публичные слушания, инициированные Администрацией города. К примеру, в Санкт-Петербурге такие слушания проходят по застройке акватории Невы. В публичных слушаниях принимают участие представители компании застройщика, Администрации города и граждане. Информация о проведении и результатах публичных слушаний размещается на Интернет портале Администрации города. В данном случае переговоры предполагают совершение коммерческой сделки между компаниями и городом, с учетом общественного мнения граждан, отсюда, безусловное влияние на характер принимаемых на переговорах решениях<sup>1</sup>.

#### **Анализ результатов и закрепление достигнутых договоренностей.**

На этапе завершения переговорного процесса с помощью информационного сопровождения происходит закрепление полученных результатов. Это также помогает сторонам, как бы застраховать решения, принятые на переговорах от возможного от них отказа другой стороны.

Одним из таких примеров можно назвать участие В.В. Путина в торжественной церемонии открытия АЗС Лукойл в Нью-Йорке<sup>2</sup>. Данная церемония ознаменовала сделку о покупке ПАО Лукойл американской корпорации Getty Petroleum Marketing inc., что позволило первой получить контроль над сетью американских АЗС и тем самым выйти на нефтяной рынок

---

<sup>1</sup> Публичные слушания // URL: [http://gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_primorsk/publichnye-slushaniya/](http://gov.spb.ru/gov/terr/reg_primorsk/publichnye-slushaniya/) (дата посещения: 03.05.2017).

<sup>2</sup> Владимир Путин принял участие в открытии ЛУКОЙЛом АЗС в Нью-Йорке // URL: <http://www.vsluh.ru/news/oilgas/22220> (дата посещения: 04.05.2017).



другой страны<sup>1</sup>. В мировой практике множество примеров подобного участия лидеров общественного мнения. Приведенный пример иллюстрирует то, как сделка в коммерческой сфере реализуется в значимой для страны области.

### **Анализ примера №1.**

Одним из реальных примеров развития информационной поддержки переговоров можно назвать долгие отношения между группой компаний ГАЗ и Альфа-банком.

Суть переговоров сводится к возможности заключения соглашения о реструктуризации задолженности группы компаний ГАЗ перед Альфа-банком<sup>2</sup>.

В пресс-релизе группы компаний ГАЗ не раз сообщалось о том, что Альфа-банк препятствуют получению госгарантии и срывает сделку, что уже формирует недоброжелательный имидж Альфа-банка в лице общественности. В прессе данную ситуацию комментировали представители обеих организаций. Так же, с легкой руки СМИ были косвенно привлеченные к переговорам представители банка ВТБ, которые были упомянуты одним из «собеседников», как банк, обещавший выдать группе компаний ГАЗ очередной кредит. В информационном пространстве появилось множество статей с комментариями бизнес-аналитиков, что, безусловно, оказало давление на ход самих переговоров. Возможность заключения соглашения комментировал даже Минфин и Первый вице-премьер РФ – Игорь Шувалов<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Лукойл // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B9%D0%BB> Дата посещения: 04.05.2017 (дата посещения: 04.05.2017).

<sup>2</sup> Группа «ГАЗ» не договорилась с Альфа-банком // URL: <https://www.eg-online.ru/article/78563/> (дата посещения: 04.05.2017).

<sup>3</sup> Альфа-банк договорился с ГАЗом о реструктуризации кредита // URL: [https://www.vedomosti.ru/business/articles/2010/02/17/alfabank\\_soglasen\\_restrukturirovat\\_dolg\\_gaza/](https://www.vedomosti.ru/business/articles/2010/02/17/alfabank_soglasen_restrukturirovat_dolg_gaza/) (дата посещения: 04.05.2017).

Итогом продолжительных и сложных переговоров послужило заключенное соглашение о реструктуризации Альфа-банком задолженности группы компаний ГАЗ<sup>1</sup>.

По прошествии короткого времени и в свете намечающихся переговоров о сотрудничестве между группой компаний ГАЗ и компанией «Renault» в прессе можно было увидеть комментарии Игоря Шувалова об успехе в урегулировании отношений между компании Альфа-банк и группой компаний ГАЗ. Также СМИ приводила сведения, о том, что в урегулировании возникших в ходе переговоров разногласиях принял участие глава Сбербанка – Герман Греф. Положительное информационное сопровождение на последней стадии переговорного процесса способствовало формированию благоприятного климата в сфере общественности, а также укрепило позиции обеих компаний по отношению к предстоящим сделками<sup>2</sup>.

### **Анализ примера №2.**

С целью проведению несколько развернутого анализа, иллюстрирующего способность околопереговорного процесса управлять переговорами, был взят реальный пример бизнес-коммуникации двух крупных организаций, который был описан Ричардом Шеллом в своей книге «Удачные переговоры. Уортонский метод»<sup>3</sup>.

### **Субъекты переговоров:**

Первая сторона – глава компании Harcourt Brace Jovanovich (далее – НВJ) – сын одного из основателей. Издательство НВJ имеет обширный, заслуживающий доверия опыт работы, являясь ветераном в издательском бизнесе. Однако, не смотря на все заслуги, компания оказалась на грани банкротства. Глава компании готов пойти на многое, ради сохранения семейного бизнеса.

---

<sup>1</sup> АСГМ: "Альфа-банк и "ГАЗ" откладывают мировое соглашение // URL: <https://pravo.ru/news/view/20903/> (дата посещения: 04.05.2017).

<sup>2</sup> ГАЗ завершил реструктуризацию долгов на 39,3 млрд. рублей // URL: <https://www.bfm.ru/news/47195> (дата посещения: 04.05.2017).

<sup>3</sup> Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М., 2012. С. 43-45.

Вторая сторона – напористый глава не менее успешной корпорации General Cinema (далее – GC), которая, наряду с другими направлениями, пыталась занять место в издательском бизнесе.

Предмет переговоров - возможность слияния двух корпораций.

**Описание ситуации переговоров:**

В переговорную комнату вошли двое мужчин. Обменявшись дружескими, но сдержанными приветствиями, они сели по разные стороны большого стола и приготовились обсуждать возможное слияние. Каждого из руководителей сопровождала группа специалистов в области финансов и юриспруденции.

Обе стороны тщательно подготовились к переговорам, разработав свой сценарий их развития. Глава компании GC выступал в роли покупателя, глава НВJ, в роли продавца, соответственно. Оба руководителя осознавали, что выбор в пользу слияния – это крайне удачное решение. Однако, оба полагали, что действовать необходимо осмотрительно, дабы не прогадать с ценой.

Согласно продуманному главой GC сценарию, как продавца, начался его вступительный монолог, который через короткое время прервал глава компании НВJ. Атмосфера накалилась, советники разволновались.

Через несколько секунд глава компании НВJ достал из кармана и положил на стол коробочку, в которой, как оказалось позже, находились ручные часы с гравировкой НВJ и, со словами: «– Отец всегда дарил такие часы деловым партнерам в начале новых отношений... Эти я даю Вам как знак моей искренней веры, что General Cinema – именно тот покупатель, который нам нужен» вручил ее главе корпорации GC.

Данное признание заметно снизило напряжение и обе стороны, отложив на второй план процедурные церемонии, стали обсуждать то, каким образом лучше всего будет реализовать сделку. Разговор затянулся допоздна. Через несколько дней, оба руководителя пришли к общему пониманию

алгоритма слияния компаний в результате, которого появилась новая – Harcourt General Inc<sup>1</sup>.

### **Анализ околопереговорных процессов:**

Эргономика описанных событий представляется достаточно удачной. Вероятней всего, выбранное для переговоров пространство – нейтральная территория. Имея статус «переговорной комнаты» пространство, возможно, располагает всем необходимым для комфортного проведения переговоров. Обе стороны прибыли на переговоры во время, в заранее запланированные часы, что можно трактовать не только как признак хорошего тона, но также и как высокую заинтересованность в предстоящих переговорах и нацеленность на сотрудничество.

Однако, эти обстоятельства становятся скрыты за другими факторами. Расположение, которое заняли участники переговоров друг относительно друга. Данная позиция считается традиционной, однако, в реальности воспринимается, как оборонительная. Сопровождение групп специалистов, которые опосредованно, через консультации, принимают участие в переговорах, усиливает атмосферу соперничества между сторонами переговоров.

Сценарий развития переговоров – это одно из первых, о чем задумываются все участники предстоящего переговорного процесса, находясь на стадии подготовки. Как обозначалось ранее, в подготовку включены моменты, связанные со сбором информации и анализом своей позиции на переговорах. Обладание этими знаниями стимулирует человека на проецирование ситуации переговоров до их реального начала.

Стоит предполагать, что участники данных переговоров, проведя тщательную информационную подготовку и собрав, друг о друге максимум материалов подготовились к проведению переговоров в стиле торга. Они заведомо распределили между собой роли продавца и покупателя, предполагая действовать аккуратно, так как в условиях коммерческих

---

<sup>1</sup> Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М., 2012. С. 43-45.

переговорах крайне велик дефицит лояльности. Дефицит лояльности возникает в обстоятельствах переизбытка товаров и услуг. Такая ситуация увеличивает конкуренцию между, условно, различными продавцам и повышает ценовой уровень. Каждый из участников боялся прогадать с ценой, поэтому стремился обозначить выбранную ранее позицию, которая предполагает достижение истинных интересов без их публичного раскрытия. Ранее было выделено два вида информации: информация, которую необходимо знать оппоненту («желательная») и та, которая должна быть открыта в самом крайнем случае («нежелательная»). Анализ подобной информации для ведения переговоров представлен в таблице:

Таблица 1.

## Анализ информационного контекста.

<i>Участники</i>	<i>Информация, которую необходимо знать оппоненту</i>	<i>Информация, которая должна быть открыта в самом крайнем случае</i>
<b>Корпорация НВJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупнейшая компания, ветеран издательского бизнеса</li> <li>• Положительная репутация</li> <li>• Заинтересована в слиянии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания на грани финансового коллапса</li> <li>• Компания решительно настроена на продажу</li> </ul>

<b>Корпорация GC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективная и быстроразвивающаяся корпорация</li> <li>• Положительная репутация</li> <li>• Заинтересована в слиянии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компании необходимы дополнительные ресурсы, для того, чтобы продвигаться дальше</li> <li>• Компания решительно настроена на покупку</li> </ul>
--------------------------	---	---

Согласно описанию ситуации переговоров, один из участников – глава компании НВJ на начальной стадии переговоров раскрывает, условно, секретную, информацию о том, что он решительно настроен на продажу бизнеса. Данное раскрытие происходит через преднамеренный посыл сигнала своему оппоненту. В данной ситуации, сигнал выражается в действии, имея, в свою очередь материальную форму – в виде подарка и вербальную форму – сопровождающая речь руководителя компании НВJ. Цель преднамеренного сигнала заключалась, как в демонстрации своих решительных намерений относительно сделки, так и в выражении определенного уровня гибкости в принятии решений, а также скрытого намека на равное отношение со стороны главы компании GC.

В данной ситуации суть направляемого главой НВJ сигнала была прочитана его оппонентом именно в том ключе, в котором и планировалось. Вероятно, это произошло по той причине, что обе стороны участвующие в переговорах имели схожие интересы, которые представляли собой слой недоступной и скрытой друг от друга информации. Так как оба участника были заинтересованы в переговорах, один смог доступно направить сигнал, а другой правильно его прочесть. Вероятней всего, ресурсы обоих руководителей находились примерно на равном уровне. Компания НВJ имеет огромный опыт и положительную репутацию, однако сталкивается с финансовыми проблемами. У компании GC нет финансовых трудностей, но она находится лишь в начале пути и, не имея столь обширного опыта, обладает амбициозными планами на будущее. В самом худшем случае, глава

компании GC мог расценить данный жест, как чрезмерную вольность и закончить переговоры. В более реальном варианте, он мог посчитать данный сигнал, как слабость оппонента, демонстрацию податливого поведения. Тогда вряд ли удалось бы избежать всех формальных составляющих переговорного процесса, который вполне мог закончиться не так успешно.

Контекст, в котором были организованы переговоры, предполагал официальную встречу глав двух фирм. Направленный сигнал относится к мероприятиям в рамках околпереговорного процесса. Он приводит к необходимости трансформации пространства ведения переговоров, которые меняют свою традиционную для официальных переговоров структуру. Данный пример показывает способность околпереговорного процесса вступать во взаимодействие с переговорами, управляя их дальнейшим развитием.

На основании проведенного анализа представляется возможным выделить в отдельную таблицу ряд действий и мероприятий составляющих основу околпереговорного процесса<sup>1</sup>.

## **Заключение**

На основании проведенного исследования представляется необходимым выделить его основные выводы:

1. Переговорный процесс является одним из видов коммуникации, основной целью которого является выработка сторонами

---

<sup>1</sup> см. Приложение 1

взаимоприемлемого соглашения. Одной из важнейших составляющих переговоров является контекст, в котором они проходят. Под контекстом можно понимать ряд особенностей, которые образуются или уже существуют в рамках конкретных ситуаций и определяют ее именно такой, какая она есть.

2. Контекст входит в структуру внешних факторов, которые, будучи не включённым в набор элементов переговоров, оказывают мощное воздействие на участников переговоров на протяжении всех этапов переговорного процесса. Можно оценивать это воздействие как обособленный, и, в то же время, включающий в себя переговорный процесс. Исходя из представления, что последний возникает как сопровождающий переговоры, его можно обозначить как – околпереговорный.
3. Околпереговорный процесс стоит понимать, как часть становления и развития пространства переговоров. Он является процессом включения переговоров во внешнюю окружающую среду и затем их проведения с учётом данного фактора.
4. Околпереговорный процесс – это набор мероприятий, направленных на поддержание и осуществление переговоров как коммуникации, не относящихся к процедуре переговоров непосредственно, но сопровождающий их.
5. Околпереговорная среда – организованное пространство (физическое, информационное, техническое и прочее) для ведения переговоров, включающее в себя, наряду с последними, околпереговорный процесс.
6. Одним из ключевых понятий переговорного процесса является использование сигналов. Сигнал посылается одной из сторон переговоров другой с определенной целью. В большинстве случаев, это передача сигналов о своих требованиях. Люди по разному интерпретируют сигналы друг друга, потому что склонны видеть и слышать только те сигналы, которые они ожидают и спокойно могут



пропустить то, на что не рассчитывают. Крайне важно внимательно слушать и уметь распознавать сигналы оппонента.

7. Посредством информационного сопровождения, переговоры соприкасаются с внешней средой. Через мероприятия публик-рилейшнз происходит перенос информационных потоков из периметра, в котором происходят переговоры в публичное пространство. Таким образом, весь переговорный процесс оказывается включённым во внешнюю среду, становясь компонентом, как коммерческих сделок, так и коммуникативных каналов, обеспечивающих взаимосвязь этих процессов в экономике.
8. Существенная необходимость в контроле поступающей в СМИ информации о сделке, на любом из этапов переговорного процесса, обусловлена вероятностью создания неоднозначного общественного мнения, которое с трудом поддается корректировке. Любое общественное мнение, с высокой долей вероятности окажет внешнее давление на участников переговоров и принимаемые ими решения.
9. Информационный контекст переговоров обладает многоуровневой природой, обусловленной внешними и внутренними факторами и предпосылками. Именно сложность структуры информации заставляет организовать не только процесс коммуникации, то есть обмена данными (сигналами), но и их интерпретацию. Обработанная информация служит потенциальным ресурсом как для продолжения переговоров, в краткосрочной перспективе, и так и специфическим видом капитала в долгосрочном тренде бизнес-коммуникаций.
10. Анализ современных практик позволил закрепить полученные, в ходе теоретического исследования выводы. С целью проведения эффективных переговоров, в том числе, в русле коммерческой деятельности, необходимо учитывать действия и мероприятия, входящие в процесс околпереговоров. Представляя собой внешний ресурсный компонент и будучи не включенными, или опосредованно

касающимися переговорной среды, они способны оказывать воздействие на поведение сторон и принимаемые в ходе переговоров решения. За счет оперативного анализа и учета сторонами всех околопереговорных особенностей, возможна реализация функции управления процессом переговоров с целью выравнивания баланса сил и достижения взаимовыгодного решения на переговорах.

### **Список литературы**

1. Айзенхарт М. У., Спэнгл М. Л. Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. – 592 с.
2. Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов. – СПб., Санкт-Петербургское философское общество, 2008. – 128 с.

3. Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 107 с.
4. Андреева О. И., Карпенко А. Д. Сатикова С. В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. – СПб.: Роза мира, 2007. – 108 с.
5. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
6. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. – СПб.: Питер, 2006. – 528 с.: ил.
7. Василенко И.А. Политические переговоры. – М.: Инфра-М, 2010. – 396 с.
8. Василенко И.А. Связи с общественностью в государственных и местных органах власти: учебное пособие. - М.: Международные отношения. - 2006. 445 с.
9. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 320 с.
10. Ворошилов В. В. Теория и практика массовой информации. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2006. – 496с.
11. Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров. – М.: Международные отношения, 2009. – 304 с.
12. Жмуров В. А. Большая энциклопедия по психиатрии. – М.: Джангар, 2012. – 864 с.
13. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. - 252 с.
14. Ильин А. И. Планирование на предприятии. – М.: ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2011. – 668 с.
15. Карпенко А. Д., Гамзатов Т. М. Пособие для конфликтологов-посредников. – СПб.: Роза мира, 2007. – 53 с.

16. Кацы Д. В. Переговоры и посредничество: инструменты повседневной практики международного. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2005. – 184 с.
17. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) Под ред. Е. И. Степанова. М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 344с.
18. Конфликты: теория и практика разрешения. Опыт зарубежных исследований. В 3-х. т. Т. 3. / Под общ. ред. Е. Ю. Садовской, И. Ю. Чупрыниной. – Алматы: Конфликтологический центр, 2002. – 342 с.
19. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 192 с.
20. Лукашук И. И. Искусство деловых переговоров. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 208 с.
21. Маркетинг: Учебник/Коллектив авторов; Под ред. проф. Н.П. Ващекина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. - 312 с.
22. Марков А.А., Молчанов О.И., Поляков Н.В. Теория и практика массовой информации. Учебник / под общ. ред. А.А. Маркова. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 252 с. (Высшее образование. Бакалавриат)
23. Маркони Д. PR: полное руководство. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
24. Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 175 с.
25. Махтельд П. Приглашение к медиации: практ. Руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 400 с.
26. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 352 с.
27. Науменко Е.А. Ведение переговоров. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. – 236 с.

28. Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.
29. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А, Барсукова С.В. Международный маркетинг: Уч. пособие / Под ред. Н.И. Перцовского - М.: Высшая школа, 2001 г. - 239 с.
30. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук, 2006. – 656 с.
31. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. Издание 2-е, исправленное. – М.: «Рефл-бук»; К.: «Ваклер», 2000. – 624 с.
32. Саркисян Б. С. Победа на переговорах. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2006. – 272 с.
33. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга / Под ред. Проф. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
34. Степанов Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 176 с.
35. Теория международных отношений: Хрестоматия / Сост., науч. Ред. И коммент. П. А. Цыганкова. – М.: Гардарики, 2003. – 400 с.
36. Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю., Макаренко А.В. Международные деловые переговоры: учеб. пособие / Ставропольский государственный аграрный университет. - 4-е изд., перераб. и доп. - Ставрополь: АГРУС, 2008. - 400 с.: ил.
37. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1996. – 326 с.
38. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
39. Бочаров М. П. Фонология: контекстное позиционирование // Маркетинговые коммуникации. 2008. - № - 2. – С. 108-122

40. Воробьева Т. А. PR-сопровождение: понятие и концепция. // Научные ведомости. Серия Гуманитарные науки. 2014. № 26 (197). Выпуск 24. С. 75-79.
41. Зырянова М. И. Невидимые факторы влияния на эффективность продаж и переговоров. // Личные продажи – 2010. - № 2. – С. 21-42.
42. Игебаева Ф. А. Деловое общение как искусство и наука. // Актуальные проблемы коммуникации: теория и практика Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2011. – С. 126-129.  
Воробьева Т. А. PR-сопровождение: понятие и концепция. // Научные ведомости. Серия Гуманитарные науки. 2014. – № 26 (197), Т. 24– С. 75–79.
43. Кобзик Е. Г., Митрофанова Г. В. Контроль как функция управления. // Вестник ГГТУ имени П. О. Сухого: научно-практический журнал. 2005. № 2 (25). – С. 75-79.
44. Наумов В. Н. Влияние рыночной силы компании на переговорный процесс в сфере продаж // Управление продажами. - 2015. - № 1. – С. 21-29.
45. Спинова Е. А. Разрешение конфликта на переговорах.// Российский внешнеэкономический вестник. 2006. № 6. – С. 63-68.
46. Толкачёв А. Н. Переговоры В-2-В: подход и тактика, ломающие стереотипы. // Личные продажи – 2010. - № 2. – С. 42-54.
47. Урубкова Л. М. Контекст в познании и переводе // Вопросы когнитивной лингвистики. 2010. - № 4. – С. 102-110.
48. Черникова А. Е. Функции управления и их характеристика // Инновационная наука. 2016. № 4. – С. 100-102.
49. Черникова А.Е. Место и роль планирования в системе функций управления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции / Под. общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – С. 170-173.

50. Альфа-банк договорился с ГАЗом о реструктуризации кредита // [https://www.vedomosti.ru/business/articles/2010/02/17/alfabank\\_soglasen\\_restrukturirovat\\_dolg\\_gaza/](https://www.vedomosti.ru/business/articles/2010/02/17/alfabank_soglasen_restrukturirovat_dolg_gaza/)
51. АСГМ: "Альфа-банк и "ГАЗ" откладывают мировое соглашение // <https://pravo.ru/news/view/20903/>
52. Вишневская А.В. Конфликтология. Курс лекций. // <http://www.twirpx.com/file/170745/>
53. Владимир Путин принял участие в открытии ЛУКОЙЛом АЗС в Нью-Йорке // <http://www.vsluh.ru/news/oilgas/22220>
54. ГАЗ завершил реструктуризацию долгов на 39,3 млрд. рублей // <https://www.bfm.ru/news/47195>
55. Группа «ГАЗ» не договорилась с Альфа-банком // <https://www.eg-online.ru/article/78563/>
56. Дейнека А. Отличия обычных переговоров от медиации. // <https://profilib.com/chtenie/80417/andrey-deyneka-alternativnoe-razreshenie-sporov-kak-razreshat-spory-i-konflikty-s-vygodoy-9.php>
57. Информационный повод. // [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_i/newsbreak/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/newsbreak/)
58. Казанович Е. Проведение эффективных переговоров – путь к успеху // <http://www.profy-kem.ru/articles/125.html>
59. Кудряшов А. Информационный контекст повседневной деятельности руководителя. // <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=3871>
60. Л у к о й л // <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B9%D0%BB>
61. Обзор открытой лекции Моти Кристала по ведению переговоров // <http://new-leaders.livejournal.com/74555.html>
62. Определение «Паблик рилейшнз» Русской школы PR // <http://www.pr-info.ru/PRуспех.htm>
63. Паблицитный капитал. // <http://prcamp.ru/pablicitnyj-kapital.html>

64. Публичные слушания//[http://gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_primorsk/publichnye-slushaniya/](http://gov.spb.ru/gov/terr/reg_primorsk/publichnye-slushaniya/)
65. Путин: покупка "Башнефти" влечет эффект синергии для "Роснефти" // [https://www.rosneft.ru/press/news\\_about/item/184139/](https://www.rosneft.ru/press/news_about/item/184139/)
66. Редозубов А. Логика сознания. Часть 7. Самоорганизация пространства контекстов. // <http://www.pvsm.ru/programmirovanie/192361>
67. Хопкинс Т. Искусство торговать. // URL: [https://nataliaakulova.ru/wp-content/uploads/2015/02/01/Tom\\_Khopkins\\_Iskusstvo\\_torgovat.pdf](https://nataliaakulova.ru/wp-content/uploads/2015/02/01/Tom_Khopkins_Iskusstvo_torgovat.pdf)
68. Японские традиции чайной церемонии // <https://www.rutvet.ru/in-yaponskie-tradicii-chaynoy-ceremonii-8610.html>
69. PR-сопровождение деятельности компании // <http://comagency.ru/pr-soprovozhdenie-deyatelnosti-companii>
70. Boughton A. Cultural Impact on Negotiation // <http://www.edgenegotiation.com/2009/12/cultural-impact-on-negotiation/>
71. Beason T. Great Negotiators. How the most successful business negotiators think and behave. – L.: Gower publishing limited, 2006. – 292 p.
72. Diamond L., McDonald J. Multi-Track Diplomacy: A System Approach to Peace. – Washington: Inst. for Multi-Track Diplomacy, 1993. – 182 p.
73. Dorochoff N. Negotiation Basics for Cultural Resource Managers. – Walnut Creek: Left Coast Press Inc, 2007. – 135p.
74. Engel A., Korf B., Negotiation and Mediation Techniques for Natural Resource Management. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2005. – 236 p.
75. Hall E. T. The silent language. – NY: Doubleday and company inc., Garden city, 1959. – 242 p.
76. Lyons C. I win, You Win: The Essential Guide to Principled Negotiation. – L.: A&C Black Publishers Ltd, 2007. – 224 p.
77. Macmillan English Dictionary - L.: MacMillan Ltd, 2002. – 1748 p.
78. Mayberry G. Successful Negotiating. – NY: American Management Association, 1993. – 152 p.



79. McCarthy A., Hay S. *Advanced Negotiation Techniques*. – NY: Apress, 2015. – 163 p.
80. Weigand E., Dascal M. *Negotiation and Power in Dialogic Interaction*. - Philadelphia/ Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2001 – 302 p.

## Приложение 1.

Таблица 1. Взаимосвязь переговорного и околопереговорного процессов

Переговоры	Околопереговорная среда (пространство)	
	Категории	Околопереговорные процессы
Подготовка к переговорам	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Количество участников переговоров (двусторонние/ многосторонние)</li> <li>- Характер переговоров (официальный/ неофициальный)</li> <li>-Место проведения переговоров (характеристики пространства)</li> <li>- Организация встречи</li> <li>-Язык переговоров</li> <li>- Невербальная коммуникация</li> <li>- Способ принятия решений (делегирование полномочий)</li> <li>- Ранние взаимоотношения участников переговоров</li> <li>- Количество времени, отведенного для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Процесс сбора информации, мониторинг: об объекте переговоров, об оппоненте, о внешней среде (глобально)</li> <li>- Коучинг/ внутренние тренинги, консультации, совещания (внутрикомандная подготовка)</li> <li>- предварительные встречи с оппонентом</li> <li>- создание информационного повода в прессе</li> <li>- Формирование имиджа организации</li> <li>- Формирование личного мнения об участниках переговоров</li> </ul>

<p>Ведение переговоров</p>	<p>проведения переговоров          -Модель поведения:          -Ценности и нормы поведения участников/этикет          -Интересы и потребности участников = выбор той или иной стратегии (личные интересы/интересы организации)          - Взаимозависимость участников переговоров          -Коммуникативные навыки участников переговоров          - Культурные особенности участников переговоров          - Темы, заявленные в повестке дня          - Характер проявления власти</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в переговорах медиатора</li> <li>-Формирование собственного образа в глазах оппонента</li> <li>- Сигналы (преднамеренные/ утечка)</li> <li>-Увеличение ресурсов:</li> <li>- Привлечение сторонних экспертов</li> <li>- Привлечение административного ресурса</li> <li>- Сбор дополнительной информации (мониторинг)</li> <li>- Кулуарное (неформальное ) общение</li> </ul>
<p>Анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ожидания сторон переговоров</li> <li>- Гендерный аспект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Освещение результатов переговоров в прессе</li> <li>- Привлечение сторонних экспертов для закрепления соглашения</li> <li>- Формирование общей репутации организации для проведения дальнейших сделок</li> </ul>