

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

С. Д. Гуриева

ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ  
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие



ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

ББК 88  
Г95

**Рецензенты:**

канд. психол. наук, доц. *Т. Г. Яничева* (СПбГУ),  
канд. психол. наук, доц. *Г. Г. Павловец*  
(Сев.-Осет. педаг. ин-т, Владикавказ)

*Рекомендовано Учебно-методической комиссией  
факультета психологии СПбГУ*

**Гуриева С. Д.**

Г95 Тактики и стратегии ведения переговоров: учеб. пособие –  
СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2015. – 132 с.

ISBN 978-5-288-05627-7

Учебное пособие посвящено изучению тактических приемов (интегративных, манипулятивных) и построению эффективной стратегии ведения переговоров в рамках учебного курса «Тактики и стратегии ведения переговоров», «Теория и практика переговоров».

Адресовано студентам, обучающимся по направлению подготовки «Психология», а также всем тем, кто интересуется данной проблематикой.

**ББК 88**

ISBN 978-5-288-05627-7

© Санкт-Петербургский  
государственный университет, 2015

Основная цель курса «Теория и практика ведения переговоров» – овладение современными знаниями подготовки, ведения переговоров на разных уровнях: международном, высшем, многосторонних, многоуровневых. Использование различных техники и стратегий в процессе ведения в зависимости от задач, состава участников переговоров, характера взаимоотношений. Полученные знания направлены на формирование и развитие знаний, умений и навыков ведения переговоров в различных ситуациях. В рамках данного курса раскрываются современные подходы к изучению тактик и стратегий ведения переговоров (Гарвардский метод и методики). Предлагаемые материалы: BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), win/win и многие другие, которые позволяют сформулировать практические рекомендации по эффективному и успешному деловому взаимодействию в переговорах.

## **РАЗДЕЛ 1**

### **ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ (МНОГОСТОРОННИХ, МНОГОУРОВНЕВЫХ)**

#### **Основные вопросы, которые затрагиваются в данном разделе:**

Периодизация переговоров. Р. Фишер и У. Юри об условиях, необходимых для проведения переговоров. BATNA (аббревиатура от англ. Best Alternative To a Negotiated Agreement). Типология переговоров. Классификация переговоров. Функции международных переговоров: информационно-коммуникативная; регуляционная; решения вопросов, не связанных с обсуждаемой проблемой; имиджевая (пропагандистская).

Психологические особенности ведения переговоров. Основные стадии ведения переговоров. Дж. Уинхэм: 1) поиск проблемы, возможной для решения; 2) выработка программы действий; 3) достижение договоренности. М. Блейкер: подготовка к переговорам, непосредственно проведение переговоров, достижение договоренностей. У. Зартмана, Д. Прюитт, Дж. Рубин: 1) подготовка к переговорам (предпереговорная стадия); 2) процесс их ведения и достижение договоренностей, если переговоры закончились их подписанием (стадия взаимодействия); 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация).

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ИХ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современное общество представляет собой мощный и масштабный поток информационного обмена между людьми. Коммуникациями пронизаны все сферы нашей жизни, работы, отдыха. Ф. Лютенс<sup>1</sup> для определения основных категорий понятия «коммуникация» предлагает рассматривать континуум, на одном полюсе которого находится сложнейшая современная технология коммуникации, а на другом полюсе – простая невербальная коммуникация. Умение вести переговоры в любой сфере нашей жизни считается показателем успешности в современном мире – и это не случайно, так как переговоры являются одним из старейших видов деятельности человека, направленной на процветание при достижении выгодных условий, или на выживание при урегулировании конфликта. Ведение переговоров приобщается всюду, где мы взаимодействуем с другими людьми – на работе, в магазине и в семье, – и нам требуется прийти к какому-либо соглашению, чтобы достичь своих целей. Каждый делает это по-своему, предпочитая тот или иной стиль ведения переговоров, так как обладает собственной системой координат, заданной разными ценностями, установками, интересами и, следовательно, своим видением и отношением к разным формам социального взаимодействия, в основе которого может лежать сотрудничество или борьба. Однако, как показывает реальный опыт взаимодействия, одни добиваются успеха в переговорах, а другие терпят неудачу.

Переговоры – один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем как при организации сотрудничества, так и при урегулировании конфликтных ситуаций. Переговоры предполагают по крайней мере наличие двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. В. Мاستенбрук считает, что «переговоры – *стиль* поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день», этот стиль применим как в ситуациях официальных переговоров, так и в частной жизни. По мнению П.Т. Стилла и Т. Бизора, переговоры понимаются как «*процесс* в ходе которого стороны продвигаются с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто соглашение»<sup>2</sup> (с. 3).

---

<sup>1</sup> Lyutens F. Organizational Behavior. Moscow, 1999. P. 72.

<sup>2</sup> Стилл П.Т., Бизор Т. Переговоры в бизнесе: практическое пособие / пер. с англ. М., 2004.

Переговоры имеют такую же древнюю историю, как конфликты и войны, и использовались на практике задолго до появления правовых процедур. Французский дипломат XVIII века Франсуа де Кальер в одной из первых книг, посвященных переговорам, писал, что обе стороны в переговорах оказываются в ситуации так называемого выбора: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо – на совместные действия с оппонентом (т. е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Конечно, в современном мире международная переговорная практика значительно усложнилась, приобрела разнообразные формы, расширила проблематику и т. п., но, тем не менее, переговоры продолжают оставаться своеобразным «мостом» между двумя другими видами политической деятельности, выделенными Д. Хелдом, – *борьбой и сотрудничеством*. Основным преимуществом переговоров с другими способами урегулирования конфликтной ситуации является то, что в них происходит реальное взаимодействие обеих сторон, а сами участники взаимозависимы, обе стороны находятся в совместном поиске взаимоприемлемого варианта решения проблемы. В то же время каждая сторона имеет возможность самостоятельно контролировать степень включенности в процесс: регулировать и устанавливать временные рамки, сроки, даты, определять рамки соглашения и т. д.

Переговоры являются объектом изучения многих наук: мировой политики, истории международных отношений, международного права, психологии и т. д. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся во второй половине XX века. Изучение переговоров предполагает анализ содержательных аспектов (о чем ведутся переговоры), процессуальной стороны и процедурных вопросов (по каким правилам), который проводится в значительной степени в рамках правовых дисциплин и имеет особое значение при многосторонних переговорах. Следует заметить, что то, как ведутся переговоры, практически имеет столь же большое значение, как и то, относительно чего они ведутся, какие вопросы или проблемы являются объектом обсуждения.

Историческое развитие международного бизнеса связано с основными этапами изучения переговоров. Рассмотрим основные этапы ведения переговоров, связанные с развитием международных контактов и развитием международного бизнеса.

## **Периодизация изучения процесса переговоров**

**1. Коммерческая эра (1500–1850) – предпосылки развития международных переговоров.** На этом этапе происходило осознание больших выгод, связанных с умением вести эффективные переговоры на международном уровне и заключать торговые сделки. На этом этапе впервые были обозначены следующие проблемы: 1) что следует учитывать, предвидеть и предпринять, ведя деловые переговоры на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности совершаемых операций и безопасности их ведения? 2) есть ли экономический интерес переносить предпринимательскую деятельность за границы своего государства и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее? 3) от каких основных факторов реально зависит принятие эффективного решения в процессе переговоров?

**2. Эра экспансии (1850–1914) – предпосылки эры экспансии.** На втором этапе развития международные переговоры находились в поисках главных мотивов своего существования и развития, которые сохранились и до наших дней: 1) необходимость защиты своих колоний от внешней угрозы, согласованные действия основной власти и национальной власти на территории в процессе ведения переговоров; 2) учет местных культурных особенностей, уровня образования, наличие социальных проблем и т. д., которые могут оказывать значимое влияние на протекание переговоров; 3) знание и использование выгодных возможностей местного законодательства в своих интересах (налогового, таможенного) при заключении деловых операций.

**3. Эра концессий (1914–1945).** В этот период наиболее характерными являются следующие моменты: 1) поражение Германии в первой мировой войне и последовавший передел мировых рынков; 2) возникновение двух мощных тоталитарных режимов (СССР и Германии), которое показало достаточно ясно значительные возможности участия государства на всех этапах проведения переговоров и мирных соглашений.

### **4. Эра новых тенденций в переговорах (1945–1970)**

**4.1. 1950–1960 гг.** В этот период происходит активное изучениеведенческих закономерностей ведения переговоров. В начале 1950–1960-х годов активно изучаются не только международные, но и торговые переговоры, переговоры предпринимателей с профсоюзами и т. д. с использованием методов сравнительного анализа, что позволяет выявить общие закономерности построения переговорной деятельности. В это время появляется много работ, в которых на экспериментальных

игровых моделях пытались выявить поведенческие закономерности процесса ведения переговоров.

**4.2. 1970–1980 гг.** В этот период появляются новые тенденции в изучении процесса международных переговоров. Во многом они обусловлены событиями, происходившими на мировой арене, – прежде всего процессами разрядки международной напряженности и усилением европейской интеграции. В научных работах акцент стал делаться на разработку вопросов, связанных с ведением переговоров в форме совместного с партнером анализа проблемы (joint problem solving). Выигрыш же начал рассматриваться в значительной мере с точки зрения взаимного удовлетворения интересов партнеров.

Основная идея заключалась в том, чтобы ученые разных стран, и прежде всего из СССР и США, могли сотрудничать в области изучения глобальных проблем – экологии, энергетики, борьбы с болезнями и т. п.

**5. Эра расцвета исследований по переговорам (с 1980-х гг. XX века по 2000 г.).**

На этом этапе происходит переход международного бизнеса к наиболее высокой точке развития – началу глобализации. Именно в этот период наблюдается расцвет исследований по переговорам.

После завершения «холодной войны» расширение международного сотрудничества, с одной стороны, и возникновение множества этнических конфликтов, которые потребовали урегулирования мирными средствами, – с другой, обострили интерес к национальным стилям ведения переговоров.

**6. Эра глобализации и многосторонних переговоров (начало 2000-х и по настоящее время).**

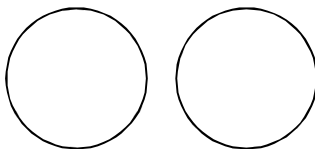
В связи с развитием процессов глобализации наблюдается интенсивный скачок в создании мультинациональных корпораций, которые выходят на мировой рынок. Необходимость решать глобальные проблемы, совмещая национальные интересы на мировом уровне, ставит многосторонние переговоры и переговоры на высшем уровне на первое место, делая их наиболее актуальными и востребованными.

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Международные переговоры всегда рассматривались в качестве главной составляющей дипломатии. Однако всегда возникает вопрос, каковы условия, необходимые для проведения переговоров. Р. Фишер и У. Юри ввели специальный термин BATNA (аббревиатура от англ. Best

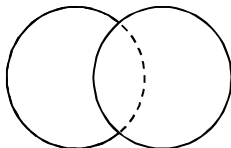
Alternative To a Negotiated Agreement) – наилучшая альтернатива переговорному решению (соглашению). Ее отсутствие – одно из важнейших условий начала переговорного процесса. Здесь необходимо особо подчеркнуть слово «наилучшая», поскольку, вступая в переговоры по урегулированию конфликта или сотрудничеству, участники все же имеют альтернативы им. Поэтому в добавление к существующему понятию наилучшей альтернативы целесообразно ввести еще одно: альтернативы переговорному решению. Чтобы сделать данное понятие сопоставимым с тем, что предложили Р. Фишер и У. Юри, воспользуемся английской аббревиатурой ATNA (Alternatives To a Negotiated Agreement).

Если участники переговоров определяют границы своих допустимых решений так, как показано на рис. 1, то это означает, что переговорное пространство у них отсутствует. В таком случае переговоры могут состояться, например, при неверной оценке участниками соотношения интересов друг друга. *Но вряд ли будет достигнуто согласие. Если одной стороне все же удастся навязать решение, то оно будет восприниматься как несправедливое или нечестное.* В результате решение будет плохо выполняться.



**Рис. 1.** Отсутствие переговорного пространства.

При пересечении зон допустимых решений, т. е. наличии переговорного пространства (рис. 2), можно ожидать выполнения договоренностей, поскольку они воспринимаются сторонами как взаимовыгодные.



**Рис. 2.** Наличие переговорного пространства.

Подчеркнем, что речь идет о соотношении именно *интересов*, а не ценностей. *Ценности* – это то, что не подлежит обсуждению. Так как по *ценностям* не делают уступок. Также важно иметь в виду, что, как и



BATNA, переговорное пространство, во-первых, не является раз и навсегда фиксированным. Оно может меняться в ходе взаимодействия участников – появляться, расширяться, сужаться, конкретизироваться и даже исчезать. В последнем случае стороны будут вынуждены вновь вернуться к односторонним действиям. Во вторых, переговорное пространство также оценивается самими участниками переговоров, поэтому при его определении возможны ошибки, что, конечно, скажется на самом переговорном процессе.

**Поведение участника  
в зависимости от наличия у него BATNA  
и переговорного пространства**

Поведение участника переговоров в зависимости от наличия или отсутствия у него BATNA и переговорного пространства представлено в табл. 1. Из нее следует, что отсутствие BATNA – неперемutable условие переговорного процесса, а поскольку переговоры предполагают как минимум две стороны, то это означает, что ни одна из них не должна иметь BATNA.

**Таблица 1. Поведение участника в зависимости  
от наличия у него BATNA и переговорного пространства**

Переговорное пространство	BATNA	
	имеется	отсутствует
Отсутствует	4. Реализация BATNA	2. Разработка альтернатив с целью превращения их в BATNA и поиск переговорного пространства
Имеется	3. Реализация BATNA	1. Переговоры

*1. Наличие переговорного пространства при отсутствии BATNA – основа для ведения переговоров.* Иногда участники выступают в переговоры и при отсутствии переговорного пространства в надежде определить его возможные рамки. В том случае, если у сторон имеется лучшая альтернатива при отсутствии переговорного пространства, очевидно, что нет необходимости в переговорах, поскольку будет реализовываться именно BATNA.

2. *Возможна и ситуация, когда у участников не имеется ни переговорного пространства, ни BATNA.* Тогда стороны разрабатывают варианты того и другого. В условиях конфликта, как правило, сначала стороны стараются разработать свои ATNA и найти среди них наилучшую, понимая, что в противном случае сам факт вступления в переговоры будет накладывать на них ограничения в реализации максимальных целей и даже в разработку альтернатив в дальнейшем.

3. *Ситуация, когда у участника есть и переговорное пространство, и BATNA, также нередко встречается.* Правда, она скорее характерна в условиях сотрудничества сторон и означает, что в принципе совместная деятельность возможна и обе стороны получают от нее выгоду. Однако эта ситуация встречается тогда, когда по крайней мере у одного из участников существует лучшая альтернатива, например – другой партнер, с которым взаимодействие выгоднее.

4. *Ситуация, когда у участника есть BATNA, но нет переговорного пространства, также нередко встречается.* По мере развития событий та или иная альтернатива переговорам может стать предпочтительнее, чем переговорное решение, т. е. она превратится в BATNA. В этом случае переговоры прерываются и стороны переходят к односторонним действиям. В этом смысле перефразированное известное выражение «когда говорят пушки, дипломаты молчат» оказывается относительным: нередко они говорят одновременно.

### **Типология переговоров**

Существуют различные типологии переговоров. Одним из критериев может быть *количество участников*. В этом случае выделяют: 1) двусторонние переговоры; 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

Другим критерием может быть *участие третьей стороны*. На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают: 1) прямые переговоры – предполагается непосредственное взаимодействие участников конфликта; 2) непрямые переговоры – предполагается вмешательство третьей стороны.

В зависимости *от целей участников* переговоров выделяют следующие их типы: 1) переговоры о продлении действующих соглашений; 2) переговоры о перераспределении полномочий, когда одна из сторон

конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой; 3) переговоры о создании новых условий, с целью заключения новых соглашений; 4) переговоры по достижению побочных второстепенных вопросов.

### **Классификации международных переговоров**

Основанием для классификации международных переговоров могут быть: 1) область их ведения, 2) затрагиваемые вопросы, 3) особенности процесса ведения, 4) цели, 5) контекст отношений.

1. В зависимости от *области, в которой ведутся международные переговоры*, они подразделяются на *политические, дипломатические, торговые* и т. п.

2. В зависимости от *рассматриваемых вопросов*, международные переговоры могут различаться: по проблемам разоружения, экологии, торговли и тарифам и т. п.

3. В зависимости от *особенностей ведения переговоров* выделяют процессуальные параметры международных переговоров:

- уровень их ведения (экспертный, глав государств и т. п.);
- количество сторон, вовлеченных в переговорный процесс (двусторонние или многосторонние);
- представительство сторон на переговорах (кем ведутся переговоры между государствами, между государственными и негосударственными акторами, между негосударственными акторами);
- степень однородности участники переговоров (одноуровневые и многоуровневые переговоры);
- характер взаимодействия участников (прямые переговоры или ведущиеся с помощью третьих лиц);
- частота встреч участников (одноразовые или регулярные);
- характер (официальные или неофициальные переговоры).

4. В зависимости от *целей*, которые ставят перед собой их участники, международные переговоры подразделяются на:

- переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей (например продление тарифных соглашений). Важной характеристикой этих переговоров является наличие предыдущих договоренностей, а их результатом может быть просто подтверждение статуса-кво либо небольшие, принципиальные изменения в отношениях сторон;

- переговоры с целью нормализации отношений, предполагающие переход от конфронтации к установлению нормальных отношений. К их числу относятся прежде всего переговоры между конфликтующими странами о прекращении огня. Однако такие переговоры существуют и в области социальных, экономических и других отношений;
- переговоры в целях достижения перераспределительного соглашения – на них одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в свою пользу за счет других сторон;
- переговоры в целях достижения нового соглашения, направленные на установление новых отношений и обязательств между сторонами;
- переговоры, ориентированные на получение побочных результатов, которые не отражаются в соглашениях (в случае достижения соглашения).

5. В зависимости от *контекста отношений*, в рамках которых ведутся переговоры (конфликта или сотрудничество). Переговоры в условиях конфликта чаще описываются ситуацией матричной игры с нулевой суммой, в которой участники делят то, что является предметом спора. Переговоры в условиях сотрудничества предполагают, что стороны создают нечто новое, т. е. речь идет не о том, как «разделить пирог», а как его «испечь». Кроме того, что в ситуации сотрудничества участники переговоров производят новый продукт, а в ситуации конфликта делят имеющийся, существуют, по крайней мере, еще два момента, определяющие характер переговоров.

### **Основные функции международных переговоров**

Главная функция переговоров – их направленность на совместное решение проблемы. Дж. Дином предложен классификацию международных переговоров, основанную на степени заинтересованности в достижении договоренностей. Он подразделяет все переговоры на три группы.

1. К первой группе относятся переговоры, в которых участник проявляет индифферентное отношение к достижению договоренностей или, более того, стремится не допустить их. Такие переговоры ведутся в основном для того, чтобы создать видимость переговоров, т. е. на них от-

сутствует ведущая функция переговоров – поиск взаимоприемлемого решения.

2. Во вторую группу попадают переговоры, на которых государство стремится к достижению положительных результатов, однако не проявляет при этом особого рвения.

3. Наконец, в третью группу входят переговоры, являющиеся крайне важными для их участника. Иными словами, главная функция переговоров на них реализуется в наиболее полном объеме.

Самыми существенными и часто реализуемыми функциями международных переговоров, кроме главной, являются следующие:

- 1) информационно-коммуникативная;
- 2) регуляционная;
- 3) решения вопросов, не связанных с обсуждаемой проблемой;
- 4) имиджевая (пропагандистская).

1. *Информационно-коммуникативная функция* присутствует практически на всех переговорах. Смысл информационно коммуникативной функции состоит в том, чтобы выяснить точку зрения противоположной стороны, дать информацию о своих интересах, опасениях, подходах к решению проблемы и т. п. прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей. Близкой к информационной является *коммуникативная функция*, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений участников конфликта. Ее основные задачи – установление постоянных каналов коммуникации; обмен точками зрения и обсуждение подходов к решению проблемы. Обе функции – информационная и коммуникативная, как правило, реализуются одновременно и слитно не только на переговорах, но и в других сферах общения, что позволяет не проводить различий между ними, а выделять единую информационно-коммуникативную функцию переговоров.

2. *Регуляционная функция* осуществляет регулирование, контроль и координация действий участников. Эта функция близка к информационно-коммуникативной, но имеет свои особенности. Во-первых, она часто реализуется в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу их выполнения. Во-вторых, регуляционная функция используется для контроля.

## Содержание

Предисловие .....	3
Раздел 1. Особенности международных переговоров (многосторонних, многоуровневых) .....	–
Международные переговоры и их исследования .....	4
Международные переговоры .....	7
Раздел 2. Структура процесса ведения переговоров .....	16
Раздел 3. Стратегии и тактические приемы ведения переговоров .....	48
Литература .....	93
Глоссарий .....	94
Опросники .....	100
Приложение .....	125

---

Учебное издание

*Светлана Дзахотовна Гуриева*

**ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Учебное пособие

Издание к печати подготовили:

*Е.П. Парфёнова, Л.Н. Иванова*

Подписано в печать с оригинала-макета 25.02.2015.

Ф-т 60×84/16. Печ. л. 8,25. Тираж 50 экз.

Заказ №

Издательство СПбГУ.

199044, Санкт-Петербург, 6 линия В.О., д. 11.

Типография Издательства СПбГУ.

199061, Санкт-Петербург, Средний пр., 41.