

## Трехкомпонентная модель управления переговорным процессом: теоретические обоснования практик применения

А. Д. Карпенко, А. И. Стребков, А. В. Алейников

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

**Для цитирования:** Карпенко А. Д., Стребков А. И., Алейников А. В. Трехкомпонентная модель управления переговорным процессом: теоретические обоснования практик применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. 2018. Т. 34. Вып. 3. С. 414–428. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu17.2018.309>

Статья посвящена теоретическому обоснованию, впервые примененному в переговорной и медиативной практике Санкт-Петербургской школой переговоров и медиации, трехкомпонентной системы управления переговорным процессом, его связями с другими важными переговорными составляющими и российской спецификой. Современной особенностью российских переговоров является преобладание «тактического» мышления, связанного с краткосрочностью планирования из-за высокой неопределенности и перманентно меняющегося законодательства. Как правило, результатом переговоров считаются достижение целей и заключение соглашения, которые, по факту опираются на неосознанность стороной целей и выполняемость соглашения. Упрощение понимания переговорного процесса на практике происходит из-за его высокой сложности и изменчивости. Проведенный авторами анализ указывает на необходимость структурирования переговорного процесса и преодоления этих двух проблем. Структурирование требует изменения подходов к переговорному процессу и введения в него управления. В статье определяется место управления переговорами в логической последовательности их разворачивания от замысла к результатам: интересы — мотивация — цели — стратегия — тактика переговоров. Уточняется понятийное значение основных терминов, применяемых при определении переговоров. Раскрывается их взаимозависимость по мере развития переговорного процесса. Отмечается, что управление переговорами возникает после формирования стратегии. Дано определение переговорного управления. Как важное уточнение переговорной теории сформулирована модель трехкомпонентного управления переговорами. Она включает организацию процессов из трех составляющих: управление коммуникацией, содержанием и переговорной процедурой — и раскрыта в структуре переговорного процесса в виде его этапов. Для каждого этапа выбраны конструкты в виде объектов управления, которые в реальных переговорах раскрываются в предметах управления в каждой переговорной стадии. Введение управления в переговорный процесс имеет большое прикладное значение: оно позволяет рационализировать и структурировать переговорный процесс. Особенно это важно для деловых переговоров из-за вовлеченности в них больших ресурсов и сложности их проведения.

*Ключевые слова:* переговорный процесс, переговорные стадии, управление, интересы, цели, мотивация, стратегия, переговорные тактики, трехкомпонентная модель управ-

ления, процесс управления коммуникацией, процесс управления содержанием, процесс управления процедурой, объекты управления, предметы управления.

Специальная концептуальная разработка феномена переговоров может сегодня показаться избыточной уже из-за того, что в академическом дискурсе зачастую кажутся решенными проблемы определения как самого конфликта, так и переговорного процесса как способа его предупреждения, профилактики, регулирования и управления им. В самом деле, что еще можно сказать о переговорах, за исключением того, что это простая оппозиция, антипод насильственности конфликтов? Немецкий исследователь буржуазии и истории духовного развития современного экономического человека В. Зомбарт [1, с. 47] полагал, что буржуа как предпринимателю присущи решительность, присутствие духа, способность находить наилучшее решение, хорошо вести переговоры и договариваться. Все эти качества предпринимателя составляют «дух торговца», человека, умеющего делать деньги, ибо деньги, по меткому выражению того же В. Зомбарта, «стали всеобщей страстью и основным свойством души современного ему человека» [1, с. 30]. Добывание денег стало для зомбартовского предпринимателя основным уделом и целью, что и предопределяло владение навыками вести переговоры и договариваться.

Переговоры и переговорный процесс в целом все более и более значимы в регулировании социальных, политических и экономических конфликтов. «Лучше десять лет вести переговоры, чем один день — войну» [2] — эта позиция легендарного министра иностранных дел СССР А. А. Громыко актуальна не только для профессиональных дипломатов<sup>1</sup>. Например, для современных российских предпринимателей умение вести переговоры и договариваться является потребностью не только экономической, но и политической.

Очевидно, что существует потребность не только в особых технологиях и методиках подготовки специалистов в области переговорного процесса. Мы полагаем, что явным образом ощущается и нехватка теоретических обоснований уже имеющихся приемов и принципов, которыми пользуются переговорщики, требуют концептуализации вопросы внутренней структуры переговорного процесса и управления им.

Сегодня само собой разумеющимся представляется смысловое содержание переговоров — «стратегия, необходимая в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимоисключающие друг друга, интересы, но, вместе с тем, существует определенная степень взаимозависимости двух сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для обеих сторон» [4, с. 15].

Переговорный процесс является не только способом достижения интересов договаривающихся сторон, он приобретает новое назначение — быть эффективным способом или технологией предупреждения, профилактики, регулирования

---

<sup>1</sup> «Все больше жизненных ситуаций требует проведения переговоров. Конфликты растут и ширятся. Каждый хочет принимать участие в принятии решений, влияющих на его жизнь. Все меньше людей согласны смиряться с решениями, которые за них принял кто-то другой. Люди не похожи друг на друга, и переговоры необходимы для того, чтобы сгладить эти различия. Идет ли речь о бизнесе, управлении государством или семейных проблемах — большинство решений принимается с помощью переговоров» [3, с. 14].

конфликтов и управления ими. Это новое свойство переговоров — урегулировать конфликт и поддерживать постоянный мир — дало толчок к усилению интереса во всем мире к исследованиям переговоров, но лишь в последние двадцать лет изучение переговоров было поставлено на систематическую научную основу. Лидируют в этом процессе американские ученые, что подтверждается количеством опубликованных за эти годы в США монографий, сборников, учебников и учебных пособий, которых насчитывается свыше 3000 наименований [5, с. 11]. Российским специалистам приходится пользоваться литературой по переговорному процессу, изданной в основном в США (в переводе на русский язык или на языке оригинала). Следует констатировать, что теоретическая основа переговорного процесса практически полностью заимствована из зарубежных (в основном западных) источников.

Инвентаризация литературы по переговорному процессу показывает вариативность оснований его классификации [6]. Так, российский исследователь М. А. Хрусталев [7], рассматривая различные варианты классификации переговорного процесса, выделяет несколько доминирующих подходов к исследованию переговоров:

- психологический, включающий: традиционный вектор, ориентированный на выявление личностных качеств переговорщика и создание «модели эффективных переговоров»; вектор, направленный на анализ национального стиля ведения переговоров; и аксиологический, нацеленный на исследование влияния морально-этических норм и ценностей на поведение участников переговоров;
- технологический, базисом которого являются строго логические процедуры совокупности методов ведения переговоров. Он включает в себя два вектора. Первый моделирует переговоры на основе положений концепции кооперативных игр, в рамках которых все стороны имеют возможность получить чистый выигрыш. Второй ориентирован на создание методик эффективного поиска компромисса;
- методологический, формулирующий не отдельные аспекты, а целостную картину переговорного процесса.

Анализ ряда зарубежных [4; 8–16] и отечественных [17–22] теорий переговорного процесса, как классических, так и современных, приводит к выводу о том, что преимущество методологического подхода обусловлено следующим обстоятельством: в его основу положена интерпретация переговоров как единого процесса, направленного на достижение поставленных целей. На наш взгляд, востребованность методологического подхода объясняется и тем, что выявление атрибутивных характеристик переговорного процесса вызывает необходимость включения в орбиту исследовательского интереса управленческой проекции подготовки, проведения переговоров и послепереговорной стадии.

Следует констатировать, что в России вопросы переговоров и переговорного процесса в целом, как системы активных действий взаимодействующих сторон, направленных на достижение позитивных взаимодействий и завершающихся в договоре или не завершающихся в нем, пока еще не привлекают должного внимания ученых. Отсутствие научных дискуссий по проблемам переговорного процесса как раз и является свидетельством того, что переговоры не представляют сегодня не-

обходимый инструмент профилактики и предупреждения конфликтов, тогда как в действительности только посредством переговорных технологий можно достигать социального и политического консенсуса и только посредством переговорного инструментария возможно сформировать личность, которая при каждом слове, противном ему, «не будет хвататься за пистолет», не будет использовать насилие в разрешении внутри- или межличностного конфликта.

Большая часть книг, вышедших на русском языке в 1991–2016 гг., — переиздания популярной западной переговорной литературы. Поскольку такая литература направлена на практиков, в ней преобладают идеи о том, что переговоры можно освоить за короткое время с помощью практических алгоритмов и периодически подчеркивается, что теоретические обоснования процесса переговоров вообще не нужны. Характеризуя определенную часть российской литературы по переговорам, уместно сослаться на довольно жесткое мнение М. М. Лебедевой, которая подчеркивает, что «в последние годы она изобилует пересказами других авторов, компиляциями и откровенным плагиатом» [20, с. 17].

Важно заметить, что радикализуя один из распространенных в западной литературе тезисов об исключительной эффективности жесткой модели переговоров, условно обозначенной нами как «Трамп-модель»<sup>2</sup>, и самодостаточности овладения практическими алгоритмами, приемами и базовыми тактиками, российские авторы зачастую формируют у практиков самобытный силовой стиль, доминирующий в переговорах во всех сферах бизнеса. Эта тенденция весьма рельефно проявляется как в огромном количестве предложений различных обучающих «жестких» методик переговоров, так и в тиражировании различной специальной литературы. Кстати, показательны в этом отношении работы Х. Коэна, который такую стратегию ведения переговоров называл «советским стилем», замечая, что «люди “советского” типа в своей ритуальной переговорной пляске используют одни и те же шесть па»: начало переговоров с экстремально жестких требований или смехотворных предложений; отсутствие или ограниченность полномочий делать уступки; избыточное эмоциональное воздействие; восприятие уступок как постыдной слабости; крайняя неуступчивость; игнорирование сроков [25].

Если умение вести переговоры и договариваться аккумулируется в силе, то тогда В. Зомбарт [1, с. 47] был совершенно не прав, говоря о том, что «переговоры — это борьба духовным оружием».

Анализ зарубежной и отечественной литературы по переговорному процессу приводит к выводу о том, что разработка его теоретических основ является сегодня архиважной задачей, требующей пристального внимания ученых, посвятивших свои исследования переговорам или переговорным технологиям управления конфликтом. По нашему глубокому убеждению, сегодня на повестке дня стоит проблема осмысления переговорного процесса как глубоко структурированной системы, многообразные элементы которой — не застывшие монады, единые и неделимые, раз и навсегда используемые переговорные практики, а постоянно изменяющиеся в зависимости от предмета, средств и целей переговоров. Подвижность элементов

---

<sup>2</sup> «Я совершаю сделки очень просто. Мой стиль — прямота. Я всегда ставлю перед собой большие цели, а затем действую решительно. Налегаю и налегаю до тех пор, пока не получаю того, что хочу. Иногда мне достается меньше, чем я хотел бы, но в большинстве случаев я добиваюсь желаемого» [23, с. 35]. Исследованию «Трамп-стиля» в переговорах уже посвящена серьезная работа [24].

системы, их изменчивость увеличивает структурную сложность переговорного процесса, а вместе с тем добавляет ему непредсказуемости и только поэтому требует управления, т. е. соединения в целое всех его структурных элементов и стадий: подготовки к переговорам, проведения переговоров и послепереговорной стадии.

Управление представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата. Воздействие на людей — это воздействие на их волю, т. е. на их сознание и действия, которые в воле представлены в единстве, вне противоречий, что дает возможность людям действовать осознанно, с определенно заданными целями и используемыми средствами.

Сегодня пока не сложилось единого взгляда на сущность процесса управления, оно определяется по-разному. Для целей нашего исследования наиболее удачным представляется понимание управления как сознательного целенаправленного воздействия «со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты» [26, с. 479]. Такой подход указывает на возможность оказывать воздействие как на состояние субъектов переговорного процесса, так и на переговорное пространство. Последнее, как условие переговорного процесса, должно быть приведено в адекватное состояние с потребностями и интересами переговаривающихся сторон. Например, очевидно, что предмет переговоров как объективное условие, предопределяющее их внутренний контекст и результаты переговоров в целом, находится вовне, как нечто необходимое для переговаривающихся сторон. То же можно сказать и о целях переговоров. В переговорном процессе для того, чтобы осуществлять воздействие, важны обязательные предварительные действия, создающие пространство переговоров не только как их границу, за пределами которой для переговоров нет достаточных обоснований, но и как условия их успешного завершения. Эти условия включены в совокупность действий, результатом которых является определение предмета переговоров и их целей. В последовательном применении они описываются нами следующими понятиями: *интересы — мотивация — цели — стратегия — переговорная тактика*.

Интересы — альфа и омега переговоров. Они есть причина последних, определяют коммуникативную, содержательную и процедурную компоненты переговоров, их цели и средства, т. е. являются генерализирующим субстратом переговорного процесса. От того, насколько интерес корпорации воспринят субъектами переговоров как собственный интерес, как и от того, насколько интересы, вынесенные переговорщиками, адекватны потребностям корпорации, зависят результаты переговоров. Понятие интереса в переговорах несет в себе сложные смысловые оттенки, которые таят опасность его искажения, особенно в ситуации представительства на переговорах, так как представитель может изменить его под воздействием, например, личных интересов. Кроме личных интересов представителя, иными факторами, влияющими на интересы организации при участии в переговорах представителей, являются: недостаточная информация, ограниченная ответственность, корпоративная иерархия, местоположение представителя в корпоративной политике, вовлеченность в корпоративный конфликт, личные ценности, переговорный профессионализм. В то же время часто случается, что сами доверители малокомпетентны в определении интересов организации в силу их недостаточной

подготовленности в области ведения переговоров, что свойственно также западным переговорщикам. Потому цели переговоров зачастую не отражают реальных актуальных потребностей и интересов организации, ибо представитель не может гибко работать с вмененными ему целями, а доверитель из соображений безопасности может и не сообщать ему своих стратегических целей. Сюда же необходимо отнести ряд «чувствительных вопросов», имеющих для организации особо важное значение.

Термин «мотивация» обозначает процесс побуждения к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость, способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Мотивация — сила, движущая людей к желаемому результату, коим является интерес в своей предметной форме. Результатом мотивации становится формирование целей на переговорах. Мотивация, с одной стороны, — психофизиологический процесс, с другой — сила, движущая субъекта к результату. Субъект в данном процессе должен быть носителем интересов организации. Переговоры влияют на мотивацию и требуют конкретизации реализации интересов через формулирование цели. Чем выше мотивация в достижении цели, тем выше зависимость от переговоров, которая снижает силу власти переговорщика.

Цель может быть определена как формальное описание конечных ситуаций, к достижению которых стремится любая саморегулирующаяся функционирующая система, и в то же время как рационализация субъективного ощущения необходимости что-либо менять, т. е. мотивации. Важным для практики является свойство цели — она идеально осознанный образ предвосхищаемого результата. Это важное уточнение для переговорной теории, ибо оно говорит о том, что если интересы носят базовый характер, то цели, определяемые субъективно, исходя из требований момента и оценки ситуации, приводящей к переговорам, могут быть изменены. Как показывает практика, непонимание этого приводит к большим потерям, а порой к разрушению бизнеса. В случае применения других способов решения проблем, помимо переговорных, возникает необходимость более простых подходов к целеполаганию или формированию цели.

Необходимо учитывать, что цель вторична по отношению к интересам и процесс ее формирования носит рациональный характер, тогда как порой в практике переговоров формулирование их цели часто заменяется интуитивным или «тактическим» образом. В российской переговорной практике до сих пор господствует «тактическое» мышление, которое связано с трудностью планирования на длинные сроки из-за высокой неопределенности и перманентно меняющегося законодательства. При этом каждый раз переговорщик должен устанавливать свои ситуативные принципы достижения цели, которые обычно стремятся к примитивному варианту: «нападение или защита». В связи с чем все, что происходит между договаривающимися сторонами на начальных стадиях переговоров, первоначально и в основном смоделировано и окрашено силовым балансом.

Переговорная стратегия создается на базе сформированных целей. Она представляет собой план поведения или действий субъекта переговоров, основанный на интересах для достижения выделенных целей. Стратегия — это еще и совокупность принципов, направленных на отношения, которые необходимо применить, чтобы цели были достигнуты. При этом стратегия должна быть целостной и гиб-

кой, допускающей коррекцию. Применительно к переговорам стратегия может быть рационально выбранной и ситуативной. Случайная стратегия на переговорах является результатом взаимодействия планируемых и незапланированных действий, а также большой информационной изменчивости во время переговоров. Следует заметить, что сложность переговорного процесса создает и сложные варианты стратегий. Ситуативная стратегия — это результат необходимости адаптации к изменяющимся в переговорах условиям.

Переговорную тактику можно определить как схему проведения переговоров в виде разработанной заранее последовательности рассматриваемых вопросов и желаемого их представления для достижения конкретной цели. К этому определению важно добавить понимание тактики как совокупности взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии в конкретные моменты. Тактики — это наиболее разработанные схемы проведения переговоров как в российской, так и в зарубежной литературе. Им посвящены книги, тренинги и семинары. Обширный опыт переговорщиков, который пытаются систематизировать в виде различных схем и приемов, на первый взгляд, кажется продуктивным. Складывается представление, что, если переговоры заходят в тупик, важен набор продуктивных тактик, применение которых в определенной последовательности или ситуации даст нужный результат.

Конечно, набор приемов и их разнообразие важны, но только не сами по себе, а в рамках развиваемой стратегии. Тактика всегда «укладывается» в стратегию, а стратегии в переговорах не predetermined. Здесь в «переговорном противоречии» могут оказаться предназначение тактического приема и план развития переговоров, что приводит к затруднениям, срыву переговоров и потерям. Значение переговорных тактик определено задачей — отличать средства от результатов. Из этого следует, что переговорные тактики важны, но имеют только ситуативное значение. Они неразделимы с развивающимися стратегиями и применяются только в общем комплексе переговорного процесса.

Проходя в условиях взаимодействия внешней и внутренней среды, процесс переговоров испытывает определенные трансформации, которые направлены на намеченные результаты. Таким образом, становится очевидным постулат о необходимости управления всем комплексом структурных элементов переговорного процесса и их взаимодействием. В этом контексте переговоры, связанные с преодолением или разрешением конфликтов, должны иметь четкую организацию и структурирование через ряд последовательных процедур, связанных между собой на всех этапах.

Следовательно, управление переговорным процессом может быть рассмотрено как управление стратегией и тактикой переговоров в зависимости от того, с какого момента в цепочке «интересы — тактика» субъект переговоров входит в управление переговорами. Управление не стоит в конце этой цепочки. Если управление переводится только в тактику — оно становится тактическим. В этом случае без внимания остается стратегия и исход переговоров становится иным, неблагоприятным для субъекта переговоров.

Идея необходимости управления переговорным процессом органично вытекает из теории У. Линкольна, который впервые сформулировал понятие трехкомпонентного единства процессов, развивающихся в переговорах [11, с. 128–136]:

психологической атмосферы, процесса работы с содержанием и процедуры. Наша многолетняя практика по разрешению конфликтов посредством переговоров с применением трехкомпонентного принципа единства процессов показала его эффективность и практическую применимость к переговорному процессу. Этот подход достаточно эффективен не только собственно в переговорном процессе, но и в медиативных технологиях, впервые апробированных в 1996 г. и сегодня с успехом применяющихся Санкт-Петербургской школой переговоров и медиации [27]. Эффективность применения трехкомпонентного подхода, хорошо зарекомендовавшего себя в переговорах по разрешению конфликтов, а также успехи его применения в медиативной практике позволяют говорить о переструктурировании переговорного процесса, в котором его содержание находится в зависимости от коммуникации и процедуры. Следование в направлении установления связей и зависимостей между содержанием, коммуникацией и процедурой, гармонизации всех этих трех процессов позволяет войти в эффективное управление переговорами. Из чего и вытекает зарекомендовавшее себя в переговорной практике трехкомпонентное управление переговорами: управление эффективной коммуникацией, содержанием, переговорной процедурой.

Сложностями в управлении переговорами являются абстрактность управленческих объектов, их динамичность, а также ситуативность самого переговорного процесса. В связи с чем все внимание исследователей переговорного процесса, а за ними и практиков сводится к тактическому управлению поведением на переговорах в ущерб их содержанию. Содержание смещается на второй план, переговорные цели как основной элемент содержания, то, ради чего в принципе и происходят переговоры, искажаются, резко снижая эффект самих переговоров. При этом из-за направленности сторон на тактические способы влияния на поведение партнера по переговорам размываются процедурные правила и поведенческие принципы ведения переговоров, теряется переговорная конструкция и начинается или игра без правил, или «по моим» правилам, что приводит к снижению и невозможности формирования доверия. Следствием увлечения тактическим управлением является актуализация личных амбиций переговорщиков, проявляющихся в борьбе чувств и личностных характеристик, переходящей в силовые взаимодействия, позиционные баталии и, в конце концов, приводящей к переговорам позиционного типа. При этом важно подчеркнуть, что управление переговорами в форме процедуры как отдельным процессом, на котором фокусируется внимание переговорщиков, гарантирует упорядочивание их поведения на основе взаимного процедурного согласия.

Рассмотрим объекты управления, располагаемые в переговорной структуре в виде конструкторов управления, сформированных на основе предлагаемого нами трехкомпонентного единства процессов, развивающихся по стадиям переговоров.

*В процессе управления коммуникацией* важнейшими конкретизированными объектами управления во всем переговорном цикле являются: установление и поддержание контакта, вербальная и невербальная диагностика, эффективная коммуникация, индивидуальные стили, работа с информацией, способы аргументации, влияние на партнера, преодоление противодействия, выбор тактик поведения.

*В содержательном процессе* выделяются такие объекты управления, как: интересы, цели, значимость/последствия сорванных переговоров, предварительная



информация, стратегия, повестка дня, позиции или предложения, рефрейминг позиций партнера, факты и аргументы.

*В процедуре* конкретизируются следующие объекты управления: переговоры о переговорах, имитационные переговоры, правила и принципы переговоров, соблюдение переговорной процедуры, тупик, приостановка и уход с переговоров, внешний околопереговорный процесс, баланс сил.

Существующее множество объектов управления переговорами составляет систему управления связанных между собой конкретных объектов управления. Управление является специфическим видом деятельности переговорщика по поддержанию всей логики переговорного процесса, ведущего к каким-либо результатам. С этих позиций неважно, насколько тот или иной объект управления значим для переговоров, станет он объектом управления или нет. Принципиально то, что управление переговорным процессом является необходимым для достижения максимальной эффективности переговоров, исключения накопления ошибок и наступления переговорного фиаско.

Перечисленные объекты управляемых процессов контролируются набором тактических приемов, имеющихся в арсенале переговорщиков. Они соотносятся с текущей ситуацией и соответствующей стадией переговоров. Практическая ценность выделения объектов управления состоит в возможности создания для переговорщиков «переговорных папок», структурирующих их деятельность.

Если же говорить об основных объектах управления по переговорным стадиям, то можно отметить следующее.

*На предпереговорной стадии* осуществляются четыре из шести функций управления: прогностическая, анализ, планирование и организационная. При этом самыми ответственными составляющими являются планирование и организационная подготовка — здесь формируется и реализуется ряд задач для создания переговорной стратегии (сбор информации, ее анализ, прогнозирование вариантов развития переговоров, подготовка первого контакта с партнером, формирование команды, решение организационных вопросов). Особое внимание уделяется и управлению коммуникацией, которое сосредоточено на установлении и поддержании контакта, вербальной и невербальной диагностике ведущего переговоры противоположной стороны, установлении и поддержании контакта с партнером, выстраивании эффективной коммуникации.

*Подготовка управлением содержательным процессом* представляет собой основной объем подготовки к переговорам, когда разрабатывается стратегия и на ее базе — повестка дня, определяются позиции или предложения, готовятся и проверяются аргументы, факты, точки зрения, формулируется минимально достигаемая цель. *Управление содержанием* состоит из следующего набора объектов управления: разработка содержательной основы для переговоров, интересы, цели, значимость/последствия сорванных переговоров, предварительная информация; определение баланса сил, повестки дня, оценка переговорного поля и поля торга, позиции или предложения, планирование рефрейминга позиций партнера; аргументы, факты, точки зрения, анализ содержательных вопросов партнера.

*Управление процедурой* состоит из внутренних и внешних организационных действий и мероприятий, объектами управления которыми являются: проведение

переговоров о переговорах, формирование команды, распределение ролей, проведение имитации переговоров для тренировки своей команды. В ситуации осложнения с партнером по процедурным вопросам проводится планирование и намечаются мероприятия по выравниванию баланса сил. Как показывает практика, основной объем затрат (около 70–80 % ресурсов) приходится на содержательный процесс предпереговорной стадии.

Самая напряженная — это *переговорная стадия*, на которой реализуются аналитические, координационные и организационные функции управления. Первоначальная работа начинается со сбора информации и последующего ее анализа. Все ресурсы субъекта переговоров направляются на достижение переговорных целей на базе разработанной стратегии. Управление должно обеспечивать не только реализацию стратегии, но и ее корректировку, а в случае необходимости — и корректировку целей.

*Управление коммуникацией* на этой стадии, где сторонам приходится взаимно преодолевать противостоящие стратегии, сосредоточено на эффективной коммуникации и влиянии на партнера. Эффективная коммуникация включает в себя решение ряда важных проблем: снижение агрессивности, преодоление коммуникативных барьеров, понимание поведенческой стратегии партнера, управление вопросами, выработка способов аргументации, повышение убедительности, создание эффективной психологической атмосферы, подготавливающей работу с содержательными темами.

*Управление содержанием* опирается на анализ происходящего, в том числе на работу с информацией; работу с позициями — управление торгом; цели партнера; рефрейминг позиций партнера; управление фактами и аргументами. Управление содержанием обязательно подразумевает управление своими содержательными вопросами, а также воздействие на содержательные вопросы партнера по переговорам. Под работой с информацией подразумевается ее сбор и анализ для уточнения своей стратегии в случае необходимости ее корректировки: проверки своих содержательных гипотез относительно партнера, управления фактами.

*Управление процедурой* формирует рамки, регулирующие поведение за столом переговоров и организационные темы, к которым относятся: правила и принципы переговоров, тупик, приостановка и уход с переговоров, внешний околопереговорный процесс, баланс сил. Процедура как комплекс правил и принципов на переговорах является регулятором, с помощью которого открывается стадия переговоров. Посредством ее регламентируются состав и число участников, время и место переговоров, их продолжительность, эмоции участников переговоров, порядок и продолжительность выступлений, проблемы, по которым будут вестись обсуждения, регулирование повестки дня, отношение к публичности и конфиденциальности, процесс разрешения разногласий в случае нарушения процедурных соглашений и другие вопросы. Благодаря заданной процедуре определяются область переговоров и способы противостояния, создается чувство предсказуемости и порядка, повышается уровень психологического комфорта, актуализируется чувство равенства в переговорах. В целом процесс переговоров становится более управляемым.

*Переговоры заканчиваются не заключением соглашения, а выполнением взаимно разработанных и принятых обязательств.* Этой послепереговорной стадии, как

правило, уделяется мало внимания. Однако именно от условий, в которых будет существовать соглашение, зависит его исполнимость. Управление на этой стадии определено следующими функциями: анализ и контроль; координация действий.

*Управление коммуникацией* на данной стадии направлено на поддержание контакта с партнером и координацию действий. Управление переговорами на завершающей стадии предполагает обмен положительными впечатлениями между сторонами относительно состоявшегося процесса, который затрагивает как процедурную, так и содержательную удовлетворенность. Итоговый анализ позволяет выработать новые стратегии ведения переговоров, закрепить эффективные модели коммуникации для использования их в будущем, отвергнуть или видоизменить тактики, которые не привели к полному успеху на переговорах. Необходимо тщательно проанализировать весь процесс переговоров, еще раз просчитать все последствия выбранных вариантов, заново проиграть в воображении различные возможности, которыми можно было бы воспользоваться [28, с. 218].

*Управление содержанием* предполагает контроль и мониторинг за взаимопринятыми обязательствами и в случае невозможности их выполнения частично или полностью — необходимые меры и действия по компенсации проблем. При этом управление содержанием предполагает конечный или промежуточный результат переговоров, меры и действия, вытекающие из результатов переговоров, мониторинг обязательств посредством продолжения контактов с партнером. Конечный результат подразумевает определенность по обсуждаемому вопросу и реализуется в виде заключенного соглашения или бесповоротного срыва переговоров. Промежуточный результат предполагает осуществление сторонами дальнейших шагов по решению проблемы [29, с. 76].

*Объектами управления процедурой* на послепереговорной стадии являются система управления отношениями и управление рисками выполнения соглашения. Процедурный успех переговоров означает, что в результате их проведения либо достигнута поставленная цель, либо имеет место достижение ситуации максимального приближения к поставленной цели адекватными средствами.

В заключение стоит отметить, что переговоры — это управляемый процесс, который находится в постоянной динамике, это власть сторон над объектами управления, которые становятся ресурсами управления лишь тогда, когда та или другая сторона переговоров овладевает или завладевает ими. От того, насколько эффективно стороны пользуются этой ресурсной властью, зависит исход переговоров. При этом стоит помнить, что власть в переговорном процессе с легкостью может перейти от одной стороны к другой.

Представленная трехкомпонентная модель управления переговорным процессом опирается на работы западных исследователей-практиков, создавших многокомпонентное понятие переговорного процесса в результате анализа многочисленных переговоров. На базе видов деятельности и трехкомпонентного единства процессов сформулирована трехкомпонентная модель управления переговорным процессом, которая включает организацию процессов из трех составляющих: управление коммуникацией, управление содержанием и управление переговорной процедурой. Эта теоретически обоснованная система была раскрыта в структуре переговорного процесса в виде его этапов. Для каждого этапа выбраны конструкты управления в виде объектов управления. Объекты управления в реальных пере-

говорах раскрываются в предметах управления на каждой переговорной стадии. Предметы управления определяются на предпереговорной стадии и корректируются ситуативно во время переговоров.

Теоретическое обоснование трехкомпонентной модели управления переговорным процессом имеет большое прикладное значение и позволяет рационализировать и структурировать переговорный процесс. Особенно это важно для деловых переговоров из-за вовлеченности в них больших ресурсов и сложности их проведения. Подводя итоги исследования, отметим, что ряд тезисов данной статьи нуждается в дополнительном развитии в рамках дальнейших исследований теории и практики переговорного процесса.

## Литература

1. *Зомбарт В.* Буржуа: Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. М.: Наука, 1994. 328 с.
2. «Лучше десять лет переговоров, чем один день войны». Воспоминания об Андрее Андреевиче Громько. М.: Весь Мир, 2009. 320 с.
3. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
4. *Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга: Калужский институт социологии, 1993. 175 с.
5. *Шертов С. Г.* Ведение переговоров. Алматы: Юрист, 2008. 92 с.
6. *Negotiation Analysis: Between Decisions and Games.* Advances in decision analysis. Cambridge University Press, 2006. Harvard NOM Working Paper No. 882525. 33 p.
7. *Хрусталева М. А.* Анализ международных ситуаций и политическая экспертиза. Очерки теории и методологии. М.: НОФМО, 2008. 230 с.
8. *Даймонд С.* Успешные переговоры. Как добиться большего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 560 с.
9. *Кеннеди Г.* Переговоры: Полный курс. М.: Альпина Паблишер, 2012. 388 с.
10. *Lewicki R., Saunders D., Minton J., Barry B.* Negotiation: Readings, Exercises and Cases. New York; McGraw-Hill Education, 2009. 720 p.
11. *Линкольн У.* Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Рига; СПб.: In Pursuit of Promises, 1995. 150 с.
12. *Lax D., Sebenius J.* 3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals. Boston; Harvard Business Review Press, 2006. 304 p.
13. *Селлих К., Субшах Д. С.* Переговоры в международном бизнесе. М.: Хорошая книга, 2004. 270 с.
14. *Спэнгл М., Айзенхарт М.* Переговоры. Решение проблем в разном контексте. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. 592 с.
15. *Wheeler M.* The art of negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world. Harvard business school. New York: Simon and Schuster, 2013. 304 p.
16. *Шелл Р.* Удачные переговоры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.
17. *Василенко И. А.* Политические переговоры. М.: Высшее образование, 2010. 396 с.
18. *Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. М.: Международные отношения, 2009. 304 с.
19. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт. М.: Academia, 2001. 464 с.
20. *Лебедева М. М.* Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2010. 192 с.
21. *Лукашук И. И.* Искусство деловых переговоров. М.: Бек, 2002. 208 с.
22. *Мокшанцев Р. И.* Психология переговоров. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.
23. *Трам Д.* Искусство заключать сделки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.
24. *Ross G. H.* Trump-style negotiation. Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal. New Jersey: John Wiley & sons, INC., 2006. 288 p.
25. *Козн Г.* Обо всем можно договориться. М.: АСТ, 2009. 288 с.
26. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: Инфра-М, 1999. 479 с.
27. *Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д.* Медиация — переговоры в ситуации конфликта. СПб.: Академия, 2010. 178 с.

28. Саркисян Б. С. Победа на переговорах. 2-е изд., СПб.: Питер, 2006. 208 с.

29. Андреева О. И., Карпенко А. Д., Сатикова С. В. Интегративные переговоры. СПб.: Роза мира, 2007. 108 с.

Статья поступила в редакцию 17 января 2018 г.;

рекомендована в печать 10 мая 2018 г.

#### Контактная информация:

Карпенко Александр Дмитриевич — канд. биол. наук, доц.; a.d.karpenko@spbu.ru

Стребков Александр Иванович — д-р полит. наук, проф.; a.strebkov@spbu.ru

Алейников Андрей Викторович — д-р филос. наук, проф.; a.aleinikov@spbu.ru

### Three-component model of controlling the negotiating process: Theoretical rationale of application practices

A. D. Karpenko, A. I. Strebkov, A. V. Aleinikov

St. Petersburg State University,

7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

**For citation:** Karpenko A. D., Strebkov A. I., Aleinikov A. V. Three-component model of controlling the negotiating process: Theoretical rationale of application practices. *Vestnik of Saint Petersburg University. Philosophy and Conflict Studies*, 2018, vol. 34, issue 3, pp. 414–428. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu17.2018.309>

The article is devoted to the theoretical substantiation, first applied in the negotiation and mediatory practice by the St. Petersburg School of Negotiation and Mediation, the three-component control system of the negotiation process, its connections with other important negotiating components and Russian features. A modern feature of Russian negotiations is the predominance of “tactical” thinking associated with short-term planning due to high uncertainty and permanently changing legislation. As a rule, the result of negotiations is the achievement of goals and the conclusion of an agreement, which, in fact, are based on unconsciousness of the conflict participant’s goals and the fulfillment of the agreement. Simplification of the negotiation process in practice is due to its high complexity and variability. The analysis carried out by the authors indicates the need for structuring the negotiating process and overcoming these two problems. Structuring requires changing approaches to the negotiation process and the introduction of management in it. The article proposes the definition of a place of negotiations management in the logical sequence of their deployment from the intent of negotiations to results: interests — motivation — goals — strategy — tactics of negotiations specified. The conceptual meaning of the main terms used in the definition of negotiations is specified. Their interdependence is revealed as the negotiation process develops. It is noted that the management of negotiations arises after the formation of the strategy. The definition of the negotiations management is given. As a necessary clarification of the negotiation theory, a model of 3-component negotiation management is formulated. It includes organization of processes from 3 components: management of communication, content management, and negotiation procedure management and is disclosed in the structure of the negotiation process in the form of its stages. For each stage are selected constructs of control as objects of control. Management objects in real negotiations are disclosed by the subjects of management in each negotiating stage. The introduction of management in the negotiation process is of great practical importance. It allows streamlining and structuring the negotiation process. Especially, this is important for business negotiations due to the involvement of large resources in them and the complexity of their conduct.

*Keywords:* negotiation process, negotiation stages, management, interests, goals, motivation, strategy, negotiating tactics, 3-component management model, communication management process, content management process, process control of procedure, management objects, control items.

## References

1. Zombart V. *Burzhua: Etiudy po istorii dukhovnogo razvitiia sovremennogo ekonomicheskogo cheloveka* [*The Bourgeois: Studies on the History of the Spiritual Development of Modern Economic Man*]. Moscow, Nauka, 1994. 328 p. (In Russian)
2. "Luchshe desiat' let peregovorov, chem odin den' voiny". *Vospominaniia ob Andree Andreeviche Gromyko* ["*Better Ten Years of Negotiations than One Day of War*"]. *Memories about Andrei Andreyevich Gromyko*. Moscow, Ves' Mir, 2009. 320 p. (In Russian)
3. Fisher R., Yuri W. and Patton B. *Peregovory bez porazheniia. Garvardskii metod* [*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 272 p. (In Russian)
4. Mastenbroek W. *Peregovory* [*Negotiations*]. Kaluga, Kaluzhskii Institut sotsiologii, 1993. 175 p. (In Russian)
5. Sheretov S. *Vedenie peregovorov* [*Conduct of negotiations*]. Almaty, Iurist, 2008. 92 p. (In Russian)
6. *Negotiation Analysis: Between Decisions and Games. Advances in decision analysis*. Cambridge University Press, 2006. Harvard NOM Working Paper no. 882525. 33 p.
7. Khrustalev M. *Analiz mezhdunarodnykh situatsii i politicheskaiia ekspertiza. Ocherki teorii i metodologii* [*International Situation Analysis and Political Expertise. Essays on Theory and Methodology*]. Moscow, NOFMO, 2008. 230 p. (In Russian)
8. Diamond S. *Uspeshnye peregovory. Kak dobit'sia bol'shego* [*Getting More Hov to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real Word*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 560 p. (In Russian)
9. Kennedy G. *Peregovory: Polnyi kurs* [*Kennedy on negotiation*]. Moscow, Al'pina Publisher, 2012. 388 p. (In Russian)
10. Lewicki R., Saunders D., Minton J. and Barry B. *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. McGraw-Hill Education, 2009. 720 p.
11. Linkoln W. *Kurs vedeniia peregovorov s ustanovkoi na sotrudnichestvo* [*The course in collfdjorative negotiation*]. Riga, St. Petersburg, In Pursuit of Promises, 1995. 150 p. (In Russian)
12. Lax D., Sebenius J. *3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Harvard Business Review Press, 2006. 304 p.
13. Cellich C., Subhash C. *Peregovory v mezhdunarodnom biznese* [*Global business negotiations a practical guide*]. Moscow, Dobraia kniga, 2004. 270 p. (In Russian)
14. Spangle M., Isenhardt M. *Peregovory. Reshenie problem v raznom kontekste* [*Negotiation: Communication for Diverse Settings*]. Khar'kov, Gumanitarnyi tsent, 2009. 592 p. (In Russian)
15. Wheeler M. *The art of negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world*. Harvard business school. New York, Simon and Schuster, 2013. 304 p.
16. Shell R. *Udachnye peregovory* [*Bargaining for Advantage*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 288 p. (In Russian)
17. Vasilenko I. *Politicheskii peregovory* [*Political Negotiation*]. Moscow, Vyshee obrazovanie Publ., 2010. 396 p. (In Russian)
18. Dubinin Yu. *Masterstvo peregovorov* [*Mastery of Negotiation*]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniia, 2009. 304 p. (In Russian)
19. Zaitsev A. *Sotsial'nyi konflikt* [*Social Conflict*]. Moscow, Academia, 2001. 464 p. (In Russian)
20. Lebedeva M. *Tekhnologiia vedeniia peregovorov* [*Negotiation Technologies*], A Manual for University Students. Moscow, Aspekt Press, 2010. 192 p. (In Russian)
21. Lukashuk I. *Iskusstvo delovykh peregovorov* [*The art of Business Negotiation*]. Moscow, Bek Publ., 2002. 208 p. (In Russian)
22. Mokshantsev R. I. *Psikhologiia peregovorov* [*Psychology of Negotiation*]. Moscow, INFRA-M; Novosibirsk, Sibirskoe soglashenie, 2002. 352 p. (In Russian)
23. Trump D., with Schwartz T. *Iskusstvo zakliuchat' sdelki* [*Trump the art of the deal*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 304 p. (In Russian)
24. Ross G. *Trump-style negotiation. Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal*. New Jersey, John Wiley & sons, INC., 2006. 288 p.

25. Cohen H. *Obo vsem možhno dogovorit'sia* [You Can Negotiate Anything]. Moscow, AST, 2009. 288 p. (In Russian)
26. Rayzberg B., Lozovskiy L., Starodubtseva E. *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* [Dictionary of Modern Economics], 2<sup>nd</sup> ed. Moscow, Infra-M, 1999. 479 p. (In Russian)
27. Allakhverdova O., Karpenko A. *Mediatsiia — peregovory v situatsii konflikta* [Mediation — Negotiation in the Situation of Conflict]. St. Petersburg, Akademiia Publ., 2010. 178 p. (In Russian)
28. Sarkisian B. S. *Pobeda na peregovorakh* [Winning the Negotiations], 2<sup>nd</sup> ed. St. Petersburg, Piter, 2006. 208 p. (In Russian)
29. Andreeva O. I., Karpenko A. D., Satikova S. V. *Integrativnye peregovory* [Integrative Negotiations]. St. Petersburg, Roza mira, 2007. 108 p. (In Russian)

Author's information:

*Alexandr D. Karpenko* — PhD, Assistant Professor; a.d.karpenko@spbu.ru

*Aleksandr I. Strebkov* — Dr. Sci. in Political sciences, Professor; a.strebkov@spbu.ru

*Andrey V. Aleinikov* — Dr. Sci. in Philosophy, Professor; a.aleinikov@spbu.ru