

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 41.03.01 – «Зарубежное регионоведение»

Благовещенск, 2017

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета международных отношений  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Журавель Н.А.*

Переговорный процесс: теория и практика: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 41.03.01. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 20 с.

© Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра религиоведения и истории, 2017  
© Журавель Н.А., составление

## СОДЕРЖАНИЕ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ЗАЧЕТА	10
УЧЕБНЫЙ МАТЕРИАЛ	11
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	20

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Целью* изучения дисциплины является формирование у студентов современных представлений о подготовке, организации и проведении международных переговоров.

*Задачи дисциплины:*

- показать роль и значение культуры делового общения в процессе международных переговоров;
- познакомить с основными принципами и правилами риторики и теории аргументации, позволяющими убедительно представить свою позицию на переговорах.
- раскрыть роль и значение невербальных коммуникаций, оказывающих влияние на процесс делового общения в разных культурных традициях;
- познакомить с основными принципами подготовки к переговорам: показать правила формирования переговорного досье, раскрыть основные принципы разработки переговорной концепции, правила определения стратегии и тактики переговоров, формирования повестки дня, выбора времени, места и состава делегации;
- дать представление об основных этапах проведения переговоров, раскрыть основные тактические приемы, используемые во время переговоров, показать значение информационного сопровождения переговоров, роль новых информационных технологий для усиления переговорной позиции;
- показать роль и значение национального стиля в процессе межкультурных коммуникаций, показать основные различия между национальными стилями западных и восточных участников переговоров;
- познакомить с основными теоретическими моделями проведения переговоров в западной и восточной школах;
- раскрыть основные черты современного имиджа «искусного переговорщика», позволяющие достичь вершин мастерства в искусстве переговоров.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Лекции

№ п/п	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1	2	3
1	Раздел. <span style="float: right;">Общая</span> характеристика деятельности по ведению международных переговоров.	
1.1	Тема. <span style="float: right;">Общая</span> характеристика международных переговоров.	Понятие «международные переговоры». Переговоры как искусство и наука. Характерные черты международных переговоров. Типология международных переговоров. Особенности ведения переговоров в условиях глобализации и развития информационно-коммуникационных технологий.
1.2	Тема. <span style="float: right;">Философия</span> переговоров.	Мировоззренческие основания переговоров. «Жесткий» и «мягкий» стили ведения переговоров. Ложь и обман в переговорном процессе.
1.3	Тема. Общение сторон при ведении международных переговоров, восприятие и принятие решений на международных переговорах.	Значение общения для ведения международных переговоров. Невербальные средства общения на переговорах. Типология решений на международных переговорах.
2	Раздел. Подготовка и ведение международных переговоров.	
2.1	Тема. Структура процесса ведения международных переговоров.	Два основных подхода к переговорам или две основные стратегии их ведения. Этапы ведения переговоров и способы подачи позиций. Тактические приемы на международных переговорах. Проблема гибкости и силы позиции при ведении переговоров. Выбор различных подходов, приемов, способов подачи позиции.
3	Раздел. Политические переговоры как искусство стратегем и манипуляций.	
3.1	Тема. <span style="float: right;">Общая</span> характеристика стратегемного подхода.	Понятие «стратегемность». Особенности стратегемного мышления. Классификация стратегем.
3.2	Тема. Манипуляции в деловых переговорах.	Понятие «манипуляция». Образ манипулятора. Классификации манипуляций.
4	Раздел. Особенности ведения различных видов международных переговоров.	
4.1	Тема. Личностный стиль ведения переговоров	Актуальность и проблематичность изучения личностного стиля ведения переговоров. Типы переговорщиков. Подходы специалистов к характеристике личностного стиля. Пирамида

1	2	3
		Переговорщика. Классификации личностных стилей ведения переговоров.
4.2	Тема. Национальные стили ведения международных переговоров.	Проблема интерпретации социокультурной идентичности, национального характера и национального стиля в фокусе политических переговоров. Западная культура политических переговоров и основные национальные стили. Конфуцианско-буддийская культура политических переговоров и основные национальные стили. Индо-буддийская культура политических переговоров. Отдельные национальные стили ведения переговоров.

## 2.2. Практические/семинарские занятия

Раздел 1. Общая характеристика деятельности по ведению международных переговоров.

Тема 1. Международные переговоры как практическая деятельность и их исследования.

1. Аспекты анализа международных переговоров.
2. Изучение процесса международных переговоров за рубежом.
3. Отечественные исследования процесса международных переговоров.

Тема 2. Международные переговоры как практическая деятельность.

1. Условия, необходимые для проведения переговоров.
2. Функции международных переговоров.
3. Особенности человеческой деятельности при ведении переговоров.
4. Классификация международных переговоров.

Раздел 2. Подготовка и ведение международных переговоров.

Тема 3. Проблема восприятия и отношения сторон на переговорах.

1. Роль стереотипов в процессе международных переговоров.
2. Проявление стереотипов в международных переговорах.
3. Связь между восприятием и отношениями участников переговоров.

Тема 4. Основные параметры подготовки к переговорам.

1. Создание условий для начала переговоров в условиях конфликта и кризиса.
2. Организационные вопросы подготовки к переговорам.
3. Содержательная сторона подготовки к переговорам.
4. Практическая работа по закреплению навыков организационной и содержательной подготовки переговоров.

Тема 5. PR-сопровождение переговорного процесса.

1. Информационная революция и политические переговоры.
2. Концепция информационной кампании.
3. Мягкие информационные технологии.
4. Практическая работа по отработке навыков PR-сопровождения.

Раздел 3. Политические переговоры как искусство стратегем.

Тема 6. Характеристика стратегем.

1. Стратегемы успеха.
2. Стратегемы при равновесии сил.
3. Стратегемы наступления.
4. Стратегемы многосторонних переговоров.
5. Стратегемы совместных действий с третьей стороной.
6. Стратегемы при слабой позиции.

Тема 7. Манипуляции и практика противодействия

1. Характеристика отдельных видов манипуляций.
2. Противодействие манипуляциям.

3. Отработка практических навыков по манипулированию и противодействию манипуляциям.

Раздел 4. Особенности ведения различных видов международных переговоров.

Тема 8. Посредничество в международных переговорах.

1. Задачи, стоящие перед посредником.
2. Технология посреднической деятельности.
3. Требования, предъявляемые к посреднику.
4. Трудности при осуществлении посреднической деятельности.
5. Практическая работа по отработке навыков посреднической деятельности.

Тема 9 Переговоры на высшем уровне, многосторонние и многоуровневые переговоры.

1. Организация и проведение переговоров на высшем уровне.
2. Многосторонние и многоуровневые переговоры.
3. Проведение деловой игры.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### Общие рекомендации:

Основными видами занятий по дисциплине являются лекции, семинарские и практические занятия, самостоятельная деятельность студентов. Работа на лекции предполагает конспектирование материалов предлагаемых преподавателем, решение проблемных ситуаций предлагаемых преподавателем (проблемная, интерактивная лекция), участие в совместном размышлении, дискуссиях, диалогах. Семинарские занятия предполагают подготовку выступлений по ключевым вопросам темы, выполнение письменных работ и заданий, участие в обсуждениях и дискуссиях. При подготовке к семинару следует изучить материалы лекционного курса, соответствующие теме разделы учебных пособий рекомендованных преподавателем, а также научные публикации по отдельным проблемам темы. Необходимо обратить внимание на дискуссионные вопросы. Практические занятия предполагают индивидуальную и коллективную работу над формированием умений и навыков, предусмотренных компетенциями. Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение и анализ, научных публикаций по предложенным темам, подготовку эссе, подготовку к семинарским/ практическим занятиям, проверочным работам и зачету.

### Рекомендации по подготовке к семинарскому занятию:

Приступая к изучению темы, студент должен внимательно ознакомиться с перечнем вопросов, и библиографическим списком, рекомендованным преподавателем. Конспект материалов к занятию должен отвечать таким требованиям как системность, структурность и полнота. Системность достигается с помощью сравнительного анализа информации источников и литературы. Особое внимание требуют вопросы, имеющие дискуссионный характер. Студент должен отразить основные позиции специалистов и постараться аргументированно сформулировать свою точку зрения. Структурность предполагает логичное изложение основных идей с использованием схем, таблиц, общепринятых условных обозначений, рабочих полей и других требований. Полнота подготовки связана с исчерпывающим раскрытием поставленных в задании вопросов.

### Рекомендации по выполнению эссе:

«Краткий словарь литературоведческих терминов» трактует эссе как «разновидность очерка, в котором главную роль играет не воспроизведение факта, а изображение впечатлений, раздумий, ассоциаций». Сочинение в жанре эссе требует от автора не только умения продемонстрировать «сумму знаний», но и сделать акцент на собственных чувствах, переживаниях, отношении к тому, о чем он пишет, собственной точке зрения. Т.о., для эссе характерны ярко выраженная авторская позиция, искренность, эмоциональность. Жанр дает право на субъективное изложение заявленной проблемы и свободную композицию. Его границы, в общем, размыты. Эссе определяют как записки, наброски, раздумья. Оно обычно имеет небольшой объем.

Диалектическое противоречие налицо: художественная форма и аналитическое содержание, субъективная и объективная стороны социального знания.

Работу необходимо начинать с черновика. Листы черновика полезно оставлять наполовину пустыми (широкие поля), писать только на одной его стороне. Поля нужны, чтобы вносить исправления и дополнения в процессе перечитывания и правки первоначального текста. На обороте листа остается место для записи цитат, примеров, конкретизирующих мысль, и пр.

Тема эссе – своего рода условие задачи, в которое, чтобы понять, нужно вдуматься. Тема (проблема) эссе, как правило, формулируется так, что предполагает не один «правильный» ответ, а множество решений. Вчитываясь в нее, студент оказывается в том творческом пространстве, которое ею очерчено. Если отдельные слова, мысли (и даже в некоторых случаях формулировка в целом) будут повторены в тексте эссе, то не следует считать это недостатком. Главная задача – понять и раскрыть тему, а не «уйти» от нее.



Следующая задача – привести всю информацию в порядок, соотнести с темой, выбрать эффектную цитату, точную мысль, интересный факт, убедительный аргумент.

Самые ответственные части работы – вступление и заключение. Вступление фокусирует проблематику эссе, ставит ключевые вопросы, указывает на противоречия, выявляет обществоведческие аспекты темы. Заключение должно стать наиболее яркая мысль, подытоживающая, резюмирующая рассуждения.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. Мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.

2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы. Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность. Уверенное владение терминами и понятиями – первичное условие успеха при работе над эссе

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли): Вступление – Тезис, аргументы – Тезис, аргументы – Тезис, аргументы – Заключение

Студенты должны помнить о значении выделения абзацев, роли красных строк, логической связи абзацев: так достигается целостность работы. Внимание нужно обратить и на стиль изложения. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование «самого современного» знака препинания – тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Требования к оформлению: объем до 10 страниц машинописного текста (через 1,5 интервал) или рукописного, но по объему равного машинописному. Почерк должен быть разборчивым и аккуратным. Шрифт – Times New Roman, размер - 14, поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см. Абзацный отступ 1,5 см. Эссе должно быть прошито (сброшюровано). Все страницы работы, кроме титульной, нумеруются.

Приводимые в работе цитаты, заимствования, цифровые данные должны иметь ссылки на источники или литературу.

Каждая работа должна завершаться библиографическим списком (списком использованных источников и литературы). Источники и литература в списке располагаются в алфавитном порядке и оформляются согласно правилам, зафиксированным в специальных документах университета.

Рекомендации при подготовке к зачету:

Примерный перечень вопросов для промежуточного контроля (зачета) студенты получают в начале семестра и при необходимости уточняются за две недели до его проведения. Подготовка студента к зачету включает в себя два основных этапа. Первый предполагает работу во время аудиторных занятий и систематическое выполнение самостоятельной работы в течение семестра. Второй этап связан с непосредственной подготовкой в дни, предшествующие зачету. Для качественной подготовки необходимо обратить внимание на повторение всех вопросов, представленных в программе зачета, информацию о форме проведения зачета.

Студент должен использовать конспекты лекций, материалы, подготовленные для отчетных работ, учебники и учебные пособия, рекомендованные преподавателем в качестве основных для изучения данного курса. Особое внимание стоит уделить выводам, сделанным совместно с преподавателем на занятиях, а также дискуссионным вопросам. Это позволит зафиксировать основные мнения, существующие в современной науке и сформулировать свою точку зрения и аргументы.

Студент имеет возможность задать интересующие его (уточняющие) вопросы в ходе аудиторных занятий и консультаций. Студентам необходимо обращать внимание не только на качество запоминания информации, но и на степень понимания излагаемых проблем.

## ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ЗАЧЕТА

1. Аспекты анализа международных переговоров.
2. Изучение процесса международных переговоров за рубежом.
3. Отечественные исследования процесса международных переговоров.
4. Условия, необходимые для проведения переговоров.
5. Функции международных переговоров.
6. Особенности человеческой деятельности при ведении переговоров.
7. Классификация международных переговоров.
8. Значение общения для ведения международных переговоров.
9. Философия переговоров.
10. Невербальные средства общения на переговорах.
11. Проблема восприятия и отношения сторон на переговорах.
12. Типология решений на международных переговорах.
13. Создание условий для начала переговоров в условиях конфликта и кризиса.
14. Организационные вопросы подготовки к переговорам.
15. Содержательная сторона подготовки к переговорам.
16. Два основных подхода к переговорам или две основные стратегии их ведения.
17. Этапы ведения переговоров и способы подачи позиций.
18. Тактические приемы на международных переговорах.
19. Проблема гибкости и силы позиции при ведении переговоров.
20. Информационная революция и политические переговоры.
21. Концепция информационной кампании.
22. Мягкие информационные технологии.
23. Понятие «стратегемность». Особенности стратегемного мышления.
24. Классификация стратегем.
25. Характеристика стратегем.
26. Понятие и виды манипуляций.
27. Противодействие манипуляциям.
28. Организация и проведение переговоров на высшем уровне.
29. Многосторонние и многоуровневые переговоры.
30. Личностный стиль ведения переговоров: понятие, подходы к пониманию сущности.
31. Классификации личностного стиля ведения переговоров.
32. Проблема интерпретации социокультурной идентичности, национального характера и национального стиля в фокусе политических переговоров.
33. Западная культура политических переговоров и основные национальные стили.
34. Конфуцианско-буддийская культура политических переговоров.
35. Индо-буддийская культура политических переговоров.
36. Национальные стили ведения переговоров.
37. Задачи, стоящие перед посредником.
38. Требования, предъявляемые к посреднику.
39. Технология посреднической деятельности.
40. Трудности при осуществлении посреднической деятельности.

## УЧЕБНЫЙ МАТЕРИАЛ

### Национальные стили ведения переговоров.

#### Английский стиль ведения переговоров.

Основы английского национального стиля восходят к ценностям викторианской эпохи, среди которых особое место занимают национальная гордость, преданность семье, чувство долга и самодисциплина. Поэтому на переговорах в общении с англичанами важно подчеркивать свое расположение к британскому народу и его идеалам.

Склонность к консерватизму. Консервативный политический стиль предполагает сильный контроль «сверху» – со стороны центральных политических институтов и лидеров, управление властной рукой, опору на духовно-нравственные ценности и материальные интересы.

Сочетание склонности к единоличным решениям и либеральное тяготение к свободе, индивидуализм и коллективизм.

Уважение к авторитету государства формирует у англичан особый пиетет перед законом. Поэтому на политических переговорах они придают важное значение юридической безупречности принятых документов и обязательности их исполнения, а также применению санкций в случае их нарушения.

Склонность англичан к ритуалу и традициям на переговорах предполагает определенную последовательность действий, которой англичане стараются тщательно придерживаться. Для них характерно начинать переговоры с обсуждения отвлеченных проблем, таких, как погода, спорт, дети, животные. В отличие от американцев, предпочитающих на переговорах «брать быка за рога», с англичанами лучше начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем.

Нравственные и этические проблемы являются для них весьма значимыми, поэтому важно показать им, что общечеловеческие ценности для их партнеров если не выше политических, то по крайней мере равны им.

К числу важнейших качеств английского национального характера относятся самостоятельность, трудолюбие, бережливость и инициативность. Сильный английский характер проявляется на переговорах в том, что англичане стараются занять твердую позицию, умело и эффективно выражают и отстаивают свои интересы.

Психологи отмечают, что англичане не склонны идти на риск в политических соглашениях, стараются свести к минимуму все опасные и непредсказуемые ситуации. Важное значение придают фактам и практическому опыту, а не умозрительным концепциям. На переговорах это проявляется в конъюнктурном подходе к делу, в процессуально эмпиризме.

Английская практичность и экономность проявляются в стремлении скорее заключать те соглашения, которые приносят быструю отдачу, особенно экономическую. Высоко ставят ситуационный анализ проблем (на подготовке особо не зацикливаются, полагая, что решение найдется по ходу обсуждения). Способны проявить достаточную гибкость, охотно отвечают на инициативу противоположной стороны, умение избегать острых углов.

Англичане высоко ценят профессионализм и неизменно демонстрируют широкую осведомленность по обсуждаемым вопросам. Они умело тщательно анализируют ситуацию, скрупулезно просчитывают каждую деталь будущего договора.

Наблюдательны, хорошо разбираются в психологии.

Отличаясь чувством ответственности, англичане не приемлют фальши и некомпетентности. Поэтому на переговорах они ценят обоснованность и ответственность принятых соглашений.

Англичане несколько холодны, чопорны, несентиментальны. Во время переговоров неизменно «держат дистанцию», не склонны к неформальным отношениям, поэтому все вопросы к ним должны быть выдержанны и корректны. При этом англичане, как правило, безукоризненно вежливы и не забывают оказывать внимание тем, с кем когда-либо уже приходилось встречаться или вести переговоры.

## Французский стиль ведения переговоров.

Французы высоко ценят в партнерах по переговорам знание французской истории, культуры, народа и бывают польщены интересом, проявляемым к их стране. Французы неприязненно реагируют на использование английского или немецкого языка в качестве рабочего на переговорах, полагая, что это ущемляет их чувство национального достоинства.

Французы живут в культуре слова, поэтому французский политик на переговорах – это мастер слова, речей, риторики. Он думает «от языка». Даже в деловой французской речи на переговорах, какой бы холодной и рассудительной она ни была, присутствует нотка лукавства и гальского юмора. Французские политики любят продемонстрировать свое красноречие, выступить с обширными докладами, предпочитают открытые дискуссии и дебаты.

Отличительные черты французской ментальности – рассудочность, скепсис, материализм. На переговорах это выражается в определенном недоверии к каждому новому предприятию. Французы далеко не сразу позволяют убедить себя в целесообразности вносимых за столом переговоров предложений. Для них очень важны аргументы, подкрепленные фактами, а также политическими, экономическими или техническими обоснованиями.

Французы охотно верят только реальным фактам, статистике и социологии: в конфликте веры и знаний они решительно восстают против веры. Французское сознание глубоко атеистично. На политических переговорах французы предпочитают всестороннее обсуждение и тщательное аргументирование каждой детали предмета переговоров. Они традиционно ориентируются на логические доказательства и большое внимание уделяют предварительным договоренностям.

Во Франции высоко ценят юридическое право, писанный закон и подписанный договор, поэтому французы придают большое значение юридической силе принятых на переговорах документов и их соответствию духу и букве закона. Вместе с тем для них важна справедливость принятых соглашений. Важным на переговорах представляется стремление к меркам и правилам: они предпочитают иметь тщательно продуманный план политических переговоров и предусмотреть способ действий на все случаи жизни. Французским переговорщикам не нравится, когда их партнеры вносят вдруг какие-то непредусмотренные ранее изменения в ход переговоров. В процессе принятия решения на переговорах французы связаны процессом достаточно долгого согласования «сверху», поскольку бюрократическая волокита во Франции – объективная реальность. Решения там принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Чем ниже уровень переговоров, тем больше времени уходит на согласование решений.

В целом французское сознание больше доверяет правилам, чем спонтанным побуждениям и инстинктам. В ходе переговоров полезно учитывать большую роль, которую играют во Франции прочные давние связи и знакомства. Французы придают большую роль этикету и правилам поведения, они безукоризненно вежливы. Но французская вежливость – исключительно формальная сторона.

Также во французской культуре развит дух соревновательности. Для француза всегда важно выделиться среди других. На политических переговорах это проявляется своеобразно: с одной стороны, французы любят дискутировать, нередко перебивают своих партнеров, высказывают критические замечания, вообще предпочитают конфронтационный тип взаимодействия, но с другой – стремятся придерживаться традиционной французской учтивости, вежливости, любезности, склонны к шутке и непринужденности в общении.

Французы не скрывают свою любовь к радостям жизни. Поэтому французы предпочитают многие важные решения принимать не только за столом переговоров, но и за обеденным столом, любят устраивать приемы и веселиться. Для французов огромное значение имеет чувство прекрасного, они стремятся к красоте и воспевают красоту. На переговорах они мастера прекрасной формы и манер, проявляют много изобретательности и утонченности в организации неформальных встреч и обедов. Однако, полностью раствориться в жизненных удовольствиях французам никогда не позволит присущий им также скепсис. Французы смотрят на жизнь как бы немного со стороны, видят в ней игру – и охотно в нее играют.

Немцы часто отмечают, что французам не хватает на переговорах жесткой предметной деловитости.

### Немецкий стиль ведения переговоров.

Немецкий стиль ведения переговоров отражает прежде всего немецкую собранность, дисциплину, волевое напряжение духа и предусмотрительность. Поэтому на политических переговорах он поражает своей деловитостью и необычайной работоспособностью.

Немцы способны работать с необычайной целеустремленностью, которую, кажется, не может поколебать ни слабость, ни усталость, и задать весьма напряженный ритм деятельности, который непросто выдержать человеку другой культуры. Только немцы способны превратить политические переговоры в чисто деловое предприятие с точным расписанием и детальными инструкциями для каждого.

Методичность немцев выливается в особую страсть к нормированию и нормам. Немцам более свойственно следовать готовому методу, чем изобретать что-то новое. Немецкая усидчивость – это сильная сторона немцев на переговорах. Они очень тщательно продумывают свою позицию еще до начала переговорного процесса, детально разрабатывают план переговоров. Они предпочитают обсуждать вопросы последовательно, один за другим, рассматривая все детали и подробности.

Немцам свойственно сразу переходить в беседе к главному вопросу, без всяких лирических отступлений о погоде и природе. Немцы на переговорах сухи, педантичны, очень расчетливы. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной определенностью видят для себя возможность найти устраивающее их решение.

Немцы не приемлют никаких сюрпризов и импровизаций даже в неформальных мероприятиях на переговорах. Они способны просчитать все детали, даже, если речь идет о посещении театра. Будучи выдающимися организаторами, они плохие психологи, причем сами с этим согласны. В своей холодной рассудочности они могут или повелевать, или подчиняться, но им трудно принимать во внимание чувства других людей.

Для немецкой ментальности определяющим является чувство долга.

Немцы чрезвычайно аккуратны и очень щепетильны. В процессе обсуждения вопросов на переговорах с ними нужно стремиться к ясности и четкости фраз, к логичному обоснованию каждого соглашения. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Сами немцы любят ссылаться на авторитеты, источники, статистику, предоставлять списки источников, критику источников – для них все это важно.

На переговорах немцы очень внимательны к вопросам иерархии и статуса. Все титулы каждого члена немецкой делегации перед началом переговоров необходимо уточнить. Немцы признают, что нуждаются в авторитете как гарантии порядка.

Немцы чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и того же требуют от своих партнеров. На переговорах они дают понять, что никакие соглашения не будут подписаны без исчерпывающих гарантий их выполнения. Если есть хоть незначительные сомнения в соблюдении всех условий договоренности с немецкой стороной, то лучше заранее отказаться от своих предложений.

Среди всех европейцев немцы выделяются своим эгоизмом и индивидуализмом, даже если по деловым соображениям или по причине хорошего воспитания он не выражает это открыто.

При проведении переговоров немцы очень серьезны и, как правило, плохо понимают юмор и шутки.

Немецкая культура отличается низким содержанием контекста.

Психологи отмечают немецкую холодность в общении, своеобразную заторможенность и сухость. Деловой этикет соблюдают ровно настолько, насколько этого требует минимум благопристойности и насколько это не разорительно для их бюджета.

## Китайский стиль ведения переговоров.

Черты традиционной дипломатии Китая:

1) «национализм», основанный на уверенности в культурном превосходстве и универсальной применимости традиционных ценностей Китая.

2) стратегемность. Предварительные расчеты для осуществления военных и политических акций, облечение предварительного расчета в форму стратегического плана, в котором была бы заключена для противника какая-либо ловушка или хитрость. Дипломатическая стратегема – это нацеленный на решение крупной внешнеполитической задачи план, рассчитанный на длительный период и отвечающий государственным или национальным интересам страны.

По китайской классификации переговоры делятся на «Официальные», «политические», «специальные».

При ведении переговоров китайская сторона стремится строго следовать нормам протокола. Также необходимо отметить неукоснительное соблюдение ими порядка и дисциплины, умение отстаивать – при необходимости весьма жестко – свои позиции, интересы своей страны. Это, в частности, проявляется в обязательной фиксации содержания переговоров или каких-либо контактов с иностранцами в записях бесед и в отчетах. Вместе с тем, при необходимости, китайские дипломаты проявляют гибкость, идут на компромиссы, на поиск взаимоприемлемых решений.

Китайские переговорщики стараются как можно дольше не раскрывать своих позиций и побуждать другую сторону делать первые шаги, вносить первой те или иные предложения. Китайские дипломаты склонны больше задавать вопросы и слушать, чем самим делиться своими соображениями или имеющейся у них информацией.

Китайские представители стремятся к четкому разделению отдельных этапов переговорного процесса. На первом этапе, благодаря различным наблюдениям пытаются определить формальный и неформальный статус членов делегации другой стороны, с тем чтобы определить участников с наиболее значимый статус. В дальнейшем китайские переговорщики ориентируются на переговорах именно на данных лиц.

Тактика ведения переговоров характеризуется выжидательностью, стремлением достичь максимального результата при минимальных усилиях.

На переговорах китайская сторона представлена обычно многочисленной делегацией, участники которой наблюдают не только за оппонентами, но и друг за другом. Их действиями руководит принцип «взаимности». Наиболее важные решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях.

Китайская сторона выдвигает свои притязания по максимуму, а затем использует тактику «частичных уступок». Также используется «тактика влияния на позицию партнера», нацеленная на подрыв позиции и престижа другой стороны. Еще один прием – это «наступательная тактика», при которой у другой стороны вызывается своеобразный «комплекс вины».

Большая роль отводится использованию посредников для предварительного изложения партнерам своей позиции на предстоящих переговорах.

Кроме этого, используется прием «закулисной дипломатии», которая сводится к активной «психологической обработке» отдельных членов делегации другой стороны.

Важнейшая цель переговорной практики китайцев – это «сохранение лица».

Дипломатические кадры готовятся в Пекинском дипломатическом институте.

Основы внешнеполитического курса КНР были разработаны Мао Цзэдуном и Чжоу Эньлаем. В более поздний период свой вклад внес Дэн Сяопин.

## Американский переговорный стиль

Американцы считаются жесткими переговорщиками. Они тщательно готовятся к переговорам, имеют запасные варианты, заранее готовят возможные маневры.

Во время переговоров на разных уровнях американские дипломаты стараются убедить противоположную сторону в том, что их вариант – наилучший.

Представители стран третьего мира нередко отмечали, что у американцев присутствует высокомерное отношение, неспособность понять политику бедных стран, склонность к преувеличению, нетерпеливость и любовь к торгу.

Известный американский теоретик, профессор Гарвардского университета Т. Шиллинг, также считает дипломатию политическим торгом.

С другой стороны, восприятие особенностей партнеров по переговорам во многом зависит от собственных привычек и традиций. Например: латиноамериканцы отмечают нетерпеливость американской стороны, т.к. у них разное отношение ко времени. Для американцев – время деньги, латиноамериканцы воспринимают время более философски, имеют склонность к неторопливости.

Еще одно основание в оценках нетерпеливости исходит из того, что внешнеполитические решения должны быть одобрены Конгрессом. Это используется как метод давления. Поэтому американские дипломаты оправдывают себя тем, что если решение не будет принято в короткие сроки, то оно может не быть принято никогда.

Важным фактором, влияющим на поведение американских переговорщиков является статус США в мире. Американцы чувствуют себя представителями единственной супердержавы. поэтому они властные, настойчивые, не допускают возражений и не идут на компромиссы. Они скорее склонны диктовать свои условия, убеждать партнеров в своей правоте или своей позиции, чем обсуждать мнения, идти на уступки или искать компромиссы. Такую манеру называют «односторонностью», «ультимативностью (все или ничего)».

Давнишняя американская привычка поучать других, сегодня воплощается в стремлении непременно открыть глаза другим на совершенную, по их мнению, истину.

Они стремятся реалистически оценить свои и чужие интересы, а не пытаться понять и признать позицию и интересы другой стороны. С этими особенностями переговорного стиля соглашаются и американские исследователи.

Однако необходимо признать, что американцы – высоко профессиональные участники переговоров, имеющие посреднический опыт, умеют проявлять терпеливость, умение выслушать конфликтующие стороны до конца.

Одна из составляющих успеха американских дипломатов – это знание и четкое понимание американских интересов. без этого они не сядут за стол переговоров.

Национальные интересы США всегда могут быть самооправданием при жестком и упорном стиле для достижения цели. Действует принципа «Добиваться того, на что претендуешь, и не отказываться от того, что имеешь».

Переговоры в американской культуре строго персонифицированы, поэтому индивидуализм порождает чувство личной ответственности за выполняемую работу. На переговорах за все отвечает глава американской делегации.

Американцы стремятся решительно со всеми деталями, проработанными заранее, закрепить обсуждаемые вопросы ответственной подписью на документе. Устные заверения остаются лишь обещанием, подписанный документ должен выполняться как обязательства сторон, как закон.

Некоторые отмечают открытость, прямоту и откровенность как положительные черты американских переговорщиков, другие сомневаются в пользе постоянной приверженности этим хорошим привычкам, особенно во взаимоотношениях со СМИ.

В тоже время американцы ценят проявление открытости и со стороны партнеров по переговорам. Они с пониманием относятся к прямому выражению несогласия, что недопустимо в переговорах с представителями восточной культуры или даже с некоторыми европейскими. Американцы ценят деловых людей, но не терпят показной деловитости, поверхностности и легковестности. Американцы непринужденны в общении и даже отчасти неформальны, но вместе с тем очень чутки к любому нарушению формальных правил и тем более к закону. твердые убеждения, даже несовпадающие с их собственными, умение профессионально и аргументировано

расположить других к принятию своих решений ценятся американцами выше, чем приспособляемость к ним во имя согласия или сохранения их расположения.

Большое значение на сегодняшний день придается новым информационным технологиям в политике доминирования на международных переговорах.

По мнению У. Хаттона, 85 % информации, которая циркулирует в мировых каналах коммуникации – западного происхождения; 52 % мирового бизнеса в области информационных технологий принадлежит США; 75 % рынка программных продуктов – американским компаниям.

Информационное доминирование позволяет США использовать на политических переговорах технологию «программирующего лидерства». Она предполагает выдвижение на политических переговорах международной повестки дня, которая включает формулировку актуальных проблем в наиболее выигрышном для лидера формате, что влечет за собой некоторый спектр совместных действий ряда государств под руководством лидера и в его интересах.

### Канадский переговорный стиль

Канада – многокультурная страна, в которой исторически проживают народы различного происхождения. Этот факт накладывает глубокий отпечаток на общественную жизнь страны, а, следовательно, и на ее деловую культуру, в т.ч. переговорную.

Во франкоговорящем Квебеке – на востоке страны – проявляется французская культура, основанная на осознании своего достоинства; на юге страны, прежде всего в Онтарио, преобладает открытый американский тип культуры, а самый интернациональный существует на западе Канады – в Британской Колумбии.

По своей натуре канадцы дружелюбны и отзывчивы, но более сдержаны, чем их соседи – американцы. Тем не менее, Канада представляет собой очень открытое общество, поэтому дружелюбное поведение – это привычная норма при встречах деловых партнеров, а общественная терпимость является нормой. Британское наследие сделало канадцев достаточно учтивыми людьми. Они часто используют в общении слова «пожалуйста» и «спасибо». Тактичность отличает канадцев в отношении к тем, с кем они общаются; на людях принято сдерживать свои чувства и эмоции, а в споре обходить острые углы.

В деловом общении канадцы предпочитают сдержанность, поэтому на переговорах стоит вести себя строго, по-деловому, излагать мысли кратко, но исчерпывающе.

При знакомстве подается рука, называется имя, а потом место работы. Стоит помнить о зрительном контакте, он очень важен для канадцев.

Канадцы очень быстро любят переходить на «ты» в неформальном общении, никак при этом не умоляя свое уважение к партнеру. Скорее это подтверждение принципа – «лучшие друзья лучше договариваются».

Уделяют повышенное внимание одежде. Во время деловых встреч канадец предпочтет темный костюм, а на неофициальных мероприятиях – менее строгую, но элегантную одежду.

Во время неформальных бесед Канадцы любят, чтобы их собеседники немного разбирались в актуальных событиях их страны, но без оценочных высказываний в отношении разных сторон. Спорт – любимая тема разговора, особенно касательно хоккея и бейсбола.



## ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

Особенности переговорного процесса как такового:

- 1) частичное совпадение и расхождение интересов. Это делает переговоры противоречивыми, т.к. сочетаются элементы кооперации и конфронтации. Говоря о различии в интересах сторон, следует иметь в виду то, что интересы подразделяются на взаимоисключающие и непересекающиеся.
- 2) взаимозависимость сторон, т.к. они не могут достичь интересов односторонними действиями.
- 3) наличие общения сторон.
- 4) направленность на совместное решение проблемы.

Особенность переговоров при конфликте:

- 1) особая ответственность участников. Неверное решение может повлечь за собой продолжение, и даже усиление конфликта.
- 2) акцент делается не на взаимодействии сторон, строительстве новых отношений, а на перераспределении уже имеющегося «багажа отношений». Поэтому для таких переговоров характерно использование угроз и ультиматумов. Стороны ориентированы на усиление своей позиции.

Успешность переговоров в условиях конфликта повышается при наличии следующих факторов:

- предмет конфликта четко определен;
- стороны избегают использовать угрозы;
- силы сторон примерно равны;
- обсуждается не слишком большое количество вопросов;
- ставки участников не слишком высоки;
- участники стараются не рассматривать конфликт как ситуацию с нулевой суммой;
- отношения сторон не сводятся только к урегулированию конфликта.

От переговоров следует отличать подачу сигналов участниками о возможных действиях и намерениях, независимо от наличия у участников прямых или косвенных каналов общения. Сигналы используются участниками как путь наименьшего риска и наименьших обязательств.

Функции переговоров:

- направленность на совместное решение проблемы;
- информационно-коммуникативная;
- регуляционная;
- решение собственных внутриполитических и внешнеполитических задач;
- пропагандистская.

Подходы к ведению переговоров:

(т.е. основные принципы, из которых исходят участники)

Возможные принципы:

- переговоры как продолжение борьбы;
- переговоры как процесс решения проблемы совместными усилиями.

Отсюда два подхода или две стратегии:

- торг;
- совместный поиск решения проблемы.

Стадии переговорного процесса:

1. Подготовка к переговорам (предпереговорная стадия).
2. Процесс ведения переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия).
3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация).

От качественной подготовки переговоров зависит успешность самих переговоров. Противоречивость и сложность первой стадии состоит в том, что участники, с одной стороны, стараются занять наиболее выгодные для себя стартовые позиции, а с другой стороны, проявляют заинтересованность в мирном урегулировании и предпринимают действия навстречу друг другу.

Очень важным моментом первой стадии является формирование доверия. При этом нужно учитывать такие факторы как:

- выбор представителей;
- исходные предложения сторон должны быть разумными и исключать давление на противоположную сторону;
- возможность проверки информации;
- понятность предпринимаемых шагов.

С точки зрения направленности подготовительного периода, можно выделить две группы задач, стоящих перед ним:

1) задачи согласования вопросов с противоположной стороной о проведении переговоров («переговоры о переговорах»):

- выбор места и времени;
- определение повестки дня и названия переговоров;
- определение уровня проведения переговоров.

2) задачи, ориентированные на собственно подготовку к предстоящей встрече:

- формирование делегации;
- проведение анализа проблемы и разработка возможных альтернатив;
- определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;
- формулирование предложений и подготовка основной аргументации;
- выработка инструкций участникам переговоров, подготовка необходимых документов и материалов.

При характеристике второй стадии следует обратить внимание на такие структурные элементы как: этапы, способы подачи позиций и тактические приемы.

Собственно переговорный процесс подразделяется на три этапа:

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения, позиций и т.п.
2. Дискуссия, предполагающая выработку основных параметров совместного решения проблемы.
3. Подведение итога, т.е. работа над соглашением.

Важным структурным элементом переговорного процесса являются способы подачи позиции:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Тактические приемы:

При стратегии торга:

- «оказание давления на партнера»;
- «значительное завышение первоначальных требований»;
- «расстановка ложных акцентов в собственной позиции»;
- «выдвижение требований в последнюю минуту»;
- «выдвижение требований по возрастающей»;
- «двойное толкование»;
- «салями»;
- «выжидание» («молчание»);
- «заискивание».

При стратегии, ориентированной на партнерство:

- «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»;
- разделение проблемы на отдельные составляющие и вынесение спорных вопросов «за скобки»;
- один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает;
- увеличение альтернативности переговорных решений.

Приемы двойственного характера:

- прием «пакета» или «увязки»;
- прием «коалиционной» или «блоковой тактики»;
- «уход» (тактика избегания);
- прием «пробного шара».

Стили ведения переговоров:

1. Национальные стили.

(особенности национального характера, культуры, традиций; тип аргументации; характер принятия решений на переговорах; поведенческие особенности).

2. Личностный стиль.

Особые случаи в ведении переговоров:

- 1) переговоры на высоком и высшем уровне;
- 2) многосторонние переговоры.

Формы:

- международные универсальные организации;
- международные региональные организации;
- конференции по определенной проблеме;
- встречи в верхах для обсуждения возможностей и путей урегулирования какого-либо конфликта.

Особенности многосторонних переговоров:

- усложнение общей структуры интересов;
- трудности при составлении и редактировании текстов итоговых документов;
- сложность организационной структуры.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

Лебедева М.М. Технология ведения переговоров [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.М. Лебедева. – Электрон. текстовые данные. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 192 с. – 978-5-7567-0571-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8912.html>

Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры [Электронный ресурс] : учебное пособие / К.Ю. Михайлова, А.В. Трухачев. – Электрон. текстовые данные. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, АГРУС, 2013. – 368 с. – 978-5-9596-0974-0. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47314.html>

Шевелева О.В. Организация ведения переговоров [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Шевелева. – Электрон. текстовые данные. – М. : Советский спорт, 2014. – 304 с. – 978-5-9718-0706-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40794.html>

### б) дополнительная литература:

Гэвин Кеннеди Переговоры [Электронный ресурс] : полный курс / Кеннеди Гэвин. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 388 с. – 978-5-9614-5267-9. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48432.html>

Мазилкина Е.И. Как подготовить и провести переговоры [Электронный ресурс] / Е.И. Мазилкина. – Электрон. текстовые данные. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 104 с. – 978-5-222-20050-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19223.html>

Омарова Г.В. Язык прессы. Переговорный процесс [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.В. Омарова. – Электрон. текстовые данные. – Махачкала: Дагестанский гуманитарный институт, 2015. – 149 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60906.html>

Петрова Ю.А. Золотые правила успешных переговоров [Электронный ресурс] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 114 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/819.html>

Резник С. Мастер переговоров. Игра по твоим правилам [Электронный ресурс] / С. Резник, Д. Гришин. – Электрон. текстовые данные. – М. : РИПОЛ классик, 2016. – 272 с. – 978-5-386-09351-8. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73157.html>

Яскевич Я.С. Переговорный процесс во внешнеэкономической деятельности. Искусство и психология ведения [Электронный ресурс] : курс лекций и практикум / Я.С. Яскевич. – Электрон. текстовые данные. – Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2013. – 303 с. – 978-985-7067-21-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28184.html>

### в) Интернет-ресурсы:

№ п/п	Наименование ресурса	Краткая характеристика
<b>Интернет-ресурсы</b>		
1	<a href="http://www.mid.ru">http://www.mid.ru</a>	Сайт Министерства иностранных дел РФ. Содержит документы и статьи по участию РФ в международных переговорах.
2	<a href="http://www.un.org">http://www.un.org</a>	Сайт ООН. Содержит разнообразную документальную и экспертную информацию по проведению многосторонних и многоуровневых переговоров, полезные ссылки.
3	<a href="http://www.dipacademy.ru/">http://www.dipacademy.ru/</a>	Сайт Дипломатической Академии МИД РФ. Содержит полезную учебную и научную информацию о международных переговорах, видеоматериалы, журнал «Дипломатический вестник» и др.