

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный
университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича»
(СПбГУТ)

Кафедра Истории и регионоведения

ДИСЦИПЛИНА

Технологии ведения переговоров

ОПОРНЫЕ КОНСПЕКТЫ

Направление подготовки	Зарубежное регионоведение 41.04.01
Профиль подготовки	
Квалификация	Магистр
Форма обучения	Очное
Составитель:	к.и.н., доц. Гехт А.Б.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры ИРВ
(протокол № 4 от 21.05.18.)

Зав. кафедрой _____ (Лосев С.А.)

Содержание:

1. Введение
2. Список литературы
3. Интернет-ресурсы
4. Разделы дисциплины
5. Опорные конспекты лекций

1. Введение

Опорные конспекты по дисциплине «Технологии ведения переговоров» составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 41.04.01 Зарубежное регионоведение (уровень магистратуры), в соответствии с рабочим учебным планом и в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование таких компетенций, как:

ОК-1

Знать основные принципы научного исследования;

Уметь абстрактно мыслить, анализировать материал и синтезировать выводы;

Владеть способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ОК-6

Знать об основах публичного выступления на профессиональные и научные темы, доводить собственные выводы, предложения, аргументы до сведения специалистов и неспециалистов;

Уметь публично выступать на профессиональные и научные темы, доводить собственные выводы, предложения, аргументы до сведения специалистов и неспециалистов;

Владеть основами публичных выступлений на профессиональные и научные темы, доводить собственные выводы, предложения, аргументы до сведения специалистов и неспециалистов.

ОПК-9

Способен участвовать в реализации основных профессиональных и дополнительных образовательных программ

ПК-9

Знать основы моделирования различных региональных процессов и основы прогнозирования;

Уметь моделировать региональные политические, экономические, демографические и иные социальные процессы, строить научные прогнозы их развития;

Владеть навыками моделирования региональных процессов.

Для выполнения задания необходимо изучить рекомендованную или самостоятельно подобранную к теме литературу и интернет-ресурсы. Затем осмыслить и извлечь из нее фактический и оценочный материал, распределить по пунктам принятого плана и представить в виде презентации.

Оценка выполненного задания строится на основе учета:

- понимания изученной темы;
- полноты ее раскрытия;
- знания литературы;
- ясного, логичного и аргументированного изложения.

2. Список литературы

Основная литература:

1. Володина, Л. В. Основы теории коммуникации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. В. Володина, О. К. Карпухина ; Федер. агенство связи, Федер. гос. образовательное бюдж. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербур. гос. ун-т телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича". - СПб. : СПбГУТ, 2013.

Дополнительная литература:

1. Карпухина, Ольга Кирилловна. Основы деловых коммуникаций [Текст] : практикум / О. К. Карпухина, Л. В. Володина, Е. В. Белова ; рец. И. Г. Чередов ; Федеральное агентство связи, Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича". - СПб. : СПбГУТ, 2014.

3. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт СПбГУТ и НТБ СПбГУТ

4. Разделы дисциплины

1. Теория переговорного процесса
2. Технология подготовки переговоров.
3. Технология ведения переговоров.

5. Опорные конспекты лекций

Раздел 1. Теория переговорного процесса

Практика проведения переговоров: подготовка, организация, этапы проведения, итоговые документы переговоров. Исторически первой формой были конгрессы. Чаще всего переговоры проводятся в форме конференций, саммитов, сессий, совещаний, встреч и т.д. Вне зависимости от избранной формы к переговорам следует тщательно готовиться. Подготовительная работа включает две стадии: 1. организационную и 2. теоретическую.

Основными элементами организационной стадии являются следующие: определение и согласование повестки дня, времени и места проведения; выбор соответствующего здания, формирование состава делегаций; создание приемлемых условий для их размещения; обеспечение делегаций связью, транспортом; составление плана рассадки; выработка регламента. После определения состава государств-

участников начинается формирование делегаций, этим занимаются министерства внешних сношений. Состав представительства на переговорах, его уровень зависят от важности обсуждаемой проблемы, общее правило при этом – примерно одинаковый уровень делегаций и эквивалентность рангов их глав. Численный состав варьируется от нескольких до 100 и более человек (в него входит глава, его заместитель, секретарь, члены группы, советник, эксперты, переводчики, технический персонал. Глава делегации несет полную ответственность за весь ход переговоров. Членами делегаций являются представители заинтересованных министерств, ведомств, организаций. О составе делегации и обо всех происходящих изменениях должно быть сообщено принимающему государству.

На первом заседании формируется секретариат конференции. Генеральным секретарем становится член делегации страны, на территории которой проводятся переговоры. Главные функции секретариата: организационно-распорядительная, размножение, систематизация документов, контакты с прессой, т.е. обеспечение нормальной работы переговоров. На первом заседании председательствует глава государства, на территории которого проходят переговоры. В дальнейшем главы делегаций председательствуют поочередно в алфавитном порядке.

Важным элементом любых международных переговоров является составление плана рассадки членов делегаций в зале заседаний, который заранее согласовывается с секретарями делегации. При этом главным требованием является соблюдение дипломатической иерархии, места обозначаются соответствующими карточками. В тех случаях, когда в переговорах участвуют представители разноязычных стран, заблаговременно должен быть решен вопрос об официальных и рабочих языках. Все дипломатические документы публикуются на официальных языках.

Важным вопросом регламента является также порядок голосования. В основном применяются принцип консенсуса и принцип квалифицированного большинства (2/3).

Теоретическая стадия. Основные задачи: 1. подготовка переговорной концепции; 2. анализ предполагаемых целей и позиции партнера; 3. определение стратегии и тактической линии; 4. подготовка выступлений, речей, документов, проектов резолюций.

Центральное место в подготовительной работе занимает разработка переговорной концепции. Прежде всего, определяются конечные цели. Для этого необходимо четко уяснить собственные интересы, сформулировать позицию по обсуждаемой проблеме и в зависимости от этого выработать стратегию и тактику на переговорах. Не менее важно, сделать прогноз позиции партнёра (а также выделить совпадающие элементы в позициях и определить неприемлемые результаты). На 1-ой стадии необходимо также путём переписки, на консультациях и т.д. выработать компромиссный результат и разработать проекты документов, отражающие позицию государств, обязательства участников.

Этапы переговоров: 1. Начальный (исследовательский, дискуссионный). 2. аргументации и определения общих рамок будущего соглашения. 3. заключительный – согласование позиций и выработка договорённостей. Главное назначение 1 этапа – уточнение позиций участников через проведение дискуссий, 2 – го – достижение взаимопонимания, выработка общей согласованной позиции по ключевым вопросам, определение рамок возможного будущего соглашения, 3-го – согласование позиций и выработка договорных документов (вначале вырабатывается общая формула, а потом путём поправок вносятся детали).

Раздел 2. Технология подготовки переговоров.

Конференционная дипломатия – часть международных отношений, отношений между государствами или отношений между государствами и между международными организациями, которые имеют место на международных конференциях.

Международные конференции по статусу участвующих в них субъектов делятся:

- на межправительственные;
- неправительственные.

Участниками неправительственных конференций являются отдельные лица и национальные НПО.

Участниками межправительственных конференций являются государства в лице их официальных представителей, выступающих от имени государства в рамках представляемой им компетенции. Такие представители выступают на конференции с официальной позицией государства. Поэтому некоторые авторы считают, что межправительственные конференции можно считать, как и международные межправительственные организации, субъектами международного права (вторичными, или производными, субъектами, создаваемыми государствами). Но в отличие от международных организаций конференции являются временными субъектами международного права, создаваемыми *ad hoc*.

По кругу участников межправительственные конференции иногда подразделяются:

- на универсальные (на которые приглашаются все государства, например, Саммит тысячелетия ООН 2000 г.);
- региональные (на которые приглашаются государства определенного региона, как, например, на конференцию 1993 г. в Минске, где был принят Устав Содружества Независимых Государств);
- локальные, или субрегиональные.

Прямые переговоры это коммуникация сторон, имеющих непосредственное отношение к проблеме. Консалтинг, когда стороны испытывают нехватку информации либо хотят привлечь профессионала или эксперта. Медиацией чаще всего являются переговоры с участием посредника. А техника решения проблем переговорного процесса называется фасилитацией и включает инструменты организации и проведения совещаний договаривающихся сторон, экспертов, а также формы внутри межгрупповой работы.

В зависимости от уровня представительства переговоры принято делить на: политические переговоры и дипломатические переговоры.

Неприглашение на конференцию заинтересованного суверенного государства является недружественным актом и дает ему право игнорировать решение конференции. В 80-х гг. XIX в. на одну из Дунайских конференций не была приглашена Румыния, которая затем отказалась считаться с постановлением этой конференции. РСФСР, которая не была приглашена на конференцию по Аландским островам 1921 г., заявила по этому вопросу протест.

Что касается круга участников конференции международной организации, то он определяется уставом этой организации. Как правило, это государства – члены организации. Однако по решению конференции или ее органов или по предварительной консультации с государствами-членами на конференцию может быть приглашено для участия в ее работе государство, не являющееся членом организации, но заинтересованное в предмете конференции.

Участие того или иного государства в конференции не требует и не означает признания данного государства и поддержания с ним дипломатических отношений другими участниками конференции. Так, в 1923 г. на межамериканской конференции в Сантьяго было установлено, что каждая американская республика имеет законное

право участвовать в межамериканской конференции независимо от признания ее правительством созывающим государством.

На политических переговорах рассматриваются наиболее принципиальные вопросы международных и межгосударственных отношений. Политические переговоры ведутся на высшем (саммиты) уровне (между главами государств и правительств) и высоком уровне (между министрами иностранных дел). Поэтому их участники, не нуждаются в специальных полномочиях и чаще всего, вправе самостоятельно принимать решения, исходя из национальных интересов своей страны.

Отличительная особенность дипломатических переговоров, которые проводятся на уровне дипломатических представителей, заключается в том, что участники переговоров действуют на основании четких инструкций и не вправе принимать самостоятельные решения.

В зависимости от обсуждаемых проблем все переговоры можно классифицировать на переговоры по: экономическим, военным, политическим, экологическим, гуманитарным и другим вопросам.

Надо уметь вести переговоры в разных стилях, переходя от одного из них к другому в зависимости от обстоятельств. Избранные оппонентами стили могут сочетаться различным образом. С большим или меньшим успехом переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль - мягкий, торговый или сотруднический (но не жесткий). Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит из-за того, что он не дает вам возможности продолжать переговорный процесс в избранном вами стиле. Так что вам приходится либо сменить его, либо отказаться от дальнейшего ведения переговоров.

В одних случаях обе стороны начинают переговоры в жестком стиле, но затем убеждаются в его неэффективности и переходят к торговому стилю. В других случаях один приступает к переговорам в мягком стиле, но обнаруживает, что другой жестко требует от него все больших и больших уступок, и это заставляет начавшего с мягкого подхода тоже перейти к более жесткой тактике. Бывает, что попытка одного вести переговоры в торговом стиле наталкивается на жесткий стиль другого и торг становится уже невозможен. Вместе с тем нередко переговоры, сохраняя внешнюю форму позиционного торга, на самом деле превращаются в беспорядочную смесь разнообразных стилей, тактических приемов и уловок. Наиболее благоприятно складывается переговорный процесс тогда, когда оба его участника настроены на мягкий или сотруднический стиль. Тогда этот стиль переговоров может сохраняться неизменным от начала до конца переговоров и вести к успешному завершению конфликта.

Раздел 3. Технология ведения переговоров.

Все исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

- 1) стратеги торга (bargaining);
- 2) стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem-solving).

Эти две основные стратегии и оказались в центре внимания исследователей, занятых проблемами изучения переговоров. Одним из центральных вопросов, обсуждавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша):

«жесткая» или «мягкая». Другими словами, должен ли быть торг с минимальными уступками (жестким) или, напротив, он должен предполагать компромиссные предложения и решения (мягким).

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Участники переговоров, использующие стратегию «жесткого торга», используют принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения. Этот способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают антагонистичными и враждебными. Результатами скорее бывают компромиссы, а не взаимоприемлемые соглашения.

Почти одновременно с идеей стратегии «жесткого торга», Ч. Осгудом была сформулирована концепция стратегии «мягкого торга». При использовании стратегии «мягкого торга» приоритетным является достижение соглашения, не доводя ситуацию до конфликта. Иногда это означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обойти.

В конце 70-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Ее авторы и наиболее последовательные сторонники, американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри ввели в обиход понятие «принципиальные» переговоры. Эти идеи нашли много сторонников.

Позже ряд исследователей (Л. Белланже, М. Лебедева и др.) выдвинул идеи о том, что «принципиальную стратегию» не стоит абсолютизировать. Этот подход скорее является неким «идеальным» эталоном, а при его реализации на практике возникает ряд трудностей.

Во-первых, выбор партнерского подхода не может быть сделан в одностороннем порядке. При выборе одной из сторон стратегии торга другая сторона будет вынуждена принять предложенные правила игры.

Во-вторых, в условиях конфликтных отношений сторон партнерский подход трудно применим, поскольку невозможно сразу резко от силовых методов перейти к партнерству. Участникам конфликта требуется время для формирования доверия и изменения отношений в целом. В частности, отмечается, что в реальной практике ведения переговоров практически невозможно встретить «чистый торг» или «чистые принципиальные» переговоры, — обе стратегии присутствуют одновременно. В частности, М. Лебедева отмечала, что в рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой линии – «торг — совместный с партнером анализ проблемы».