ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Сохранная Татьяна Валерьевна
ведущий преподаватель, директор школы языка и коммуникации
Сингапурский институт развития менеджмента в г. Ташкенте
https://doi.org/10.5281/zenodo.22111983

Аннотация. *Обзор посвящён теоретико-методологическим подходам к деловым переговорам как ключевому фактору эффективности управления организацией. В статье рассмотрено как научные представления о переговорах сместились от логики позиционного торга к интегративным моделям взаимодействия сторон; систематизированы основные классификации переговорных стратегий и их связь с результатами управления. Значительная часть обзора отведена кросс-культурной проблематике: культурным измерениям, культурному интеллекту, теории сохранения лица и накопленным эмпирическим данным о том, как национальная культура сказывается на выборе переговорной стратегии. Отдельно обозначен дефицит исследований, посвящённых региону Центральной Азии, поскольку деловая среда Узбекистана с её языковой и этнокультурной неоднородностью пока изучена крайне фрагментарно. Материал обзора призван задать теоретическую основу для последующего эмпирического исследования культурных факторов эффективности переговоров в организациях в Узбекистане.*

Ключевые слова: *деловые переговоры, эффективность управления, кросс-культурный менеджмент, интегративные стратегии переговоров, культурный интеллект, конфликт-менеджмент, Узбекистан.*

Abstract. *This review examines theoretical and methodological approaches to business negotiations as a factor of organizational management effectiveness, tracing how the field moved from positional bargaining toward integrative models of interaction and outlining how negotiation-strategy classifications relate to management outcomes. A substantial part of the review is devoted to the cross-cultural dimension — cultural-dimensions frameworks, cultural intelligence, face-negotiation theory — and to the accumulated empirical evidence on how national culture shapes negotiation-strategy choice. A clear gap emerges around Central Asia: Uzbekistan's business environment, marked by considerable linguistic and ethno cultural diversity, remains only fragmentarily studied. The review is intended to set the theoretical groundwork for a subsequent empirical study of cultural factors in negotiation effectiveness within Uzbek organizations.*

Keywords: *business negotiations, management effectiveness, cross-cultural management, integrative negotiation strategies, cultural intelligence, conflict management, Uzbekistan.*

Введение

Ещё недавно умение вести переговоры воспринималось в первую очередь как личный навык отдельного менеджера - нечто вроде ораторского мастерства, полезного, но

необязательного для успеха организации в целом. Сегодня взгляд на этот вопрос заметно изменился: от исхода переговоров зависят условия сделок, распределение ресурсов внутри и вне компании, качество отношений с партнёрами и, в конечном счёте, конкурентные позиции организации на рынке. Одновременно деловая среда становится всё более разнородной в языковом и культурном отношении, и то, насколько управленческая практика учитывает эту разнородность при ведении переговоров, напрямую сказывается на её результативности.

Задача данного обзора - свести воедино основные теоретико-методологические линии, по которым развивалось изучение деловых переговоров как инструмента управленческой эффективности, с особым вниманием к кросс-культурному аспекту, и на этой основе показать, где в существующей литературе остаются незаполненные пробелы применительно к региону Центральной Азии.

1. Эволюция теоретических подходов к переговорному процессу

Отправной точкой систематического изучения переговоров как управленческого процесса принято считать поведенческую теорию Уолтона и МакКерси [1]: они одними из первых развели дистрибутивный торг, при котором стороны делят фиксированный «пирог» ресурсов, и интегративные переговоры, нацеленные на совместный поиск решений, увеличивающих общую выгоду. Позже Фишер и Юри [2] предложили сместить акцент с позиций сторон на их подлинные интересы. Эта идея легла в основу концепции принципиальных переговоров и во многом определила язык, которым сегодня описывается «хорошая» переговорная практика. Лакс и Себениус [3] пошли дальше, показав, что реальные переговоры почти всегда сочетают в себе создание новой ценности и её присвоение каждой из сторон, а не сводятся к одному из этих процессов. В сегодняшних работах переговоры описываются уже не как единичный акт торга, а как растянутый во времени процесс - от подготовки до закрытия сделки, - результативность которого зависит не только от применяемой тактики, но и от опыта, подготовки и личностных качеств участников.

2. Стратегии и стили ведения переговоров и организационная эффективность

Среди типологий переговорного поведения по-прежнему широко используется модель двойной заботы, на которой построены инструменты Рахима (ROCI-II) [4] и Томаса - Килманна (TKI) [5]: обе выделяют пять стилей поведения в конфликте и переговорах - соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление, - различающихся тем, насколько участник заботится о собственных интересах и об интересах партнёра. Поскольку оба инструмента лицензируются на коммерческой основе, в независимых эмпирических работах их всё чаще заменяют тестом DUTCH, разработанным де Дреу с соавторами [6] и измеряющим ту же пятикомпонентную структуру. Что касается связи с управленческой эффективностью, накопленные данные достаточно последовательны: интегративные, кооперативные стратегии обычно ассоциируются с более прочными и долгосрочными деловыми отношениями, тогда как ставка на дистрибутивные, жёстко конкурентные тактики нередко даёт краткосрочный выигрыш, но за счёт качества отношений с партнёром в дальнейшем.

3. Кросс-культурный аспект деловых переговоров

Разговор о культурном измерении переговоров почти неизбежно начинается с модели культурных измерений Хофстеде [7] - при всей критике, которой она подвергалась впоследствии, именно эта рамка задала язык, на котором десятилетиями обсуждались межкультурные различия в управлении. Дополняет её теория высоко- и низкоконтекстных

культур Холла [8], объясняющая, почему в одних деловых культурах прямое и явное выражение позиции считается нормой, а в других, скорее, нарушением этикета. Триандис и Гелфанд [9] уточнили упрощённую дихотомию «индивидуализм - коллективизм», добавив к ней горизонтальное и вертикальное измерения, что позволило точнее фиксировать различия в отношении к иерархии и статусу даже внутри одной культурной традиции. Тинг-Тумей [10], в свою очередь, связала выбор стратегии в конфликте с заботой о «лице» - своём и партнёра, показав, что эта забота выражена по-разному у представителей коллективистских и индивидуалистических культур. Отдельного упоминания заслуживает конструкт культурного интеллекта, предложенный Анг и Ван Дайн [11]: в отличие от национально-культурных рамок, он описывает индивидуальную способность человека, а не культуры в целом, как способность эффективно действовать в разнородной культурной среде.

Эмпирические работы последних лет в целом подтверждают, что национальная культура выступает значимым модератором того, какую переговорную стратегию выбирают стороны в международных совместных предприятиях [12; 13]. При этом наиболее успешные исходы переговоров чаще фиксируются там, где команды сознательно учитывают культурное разнообразие своих участников и опираются на достаточно высокий уровень культурного интеллекта. Это справедливо и для переговоров в цифровых, дистанционных форматах, где ограниченность невербальных сигналов делает культурную чуткость особенно важной [14; 15].

4. Пробел в исследованиях по Центральной Азии и перспективы

При этом стоит заметить, что подавляющее большинство цитируемых выше работ построено на сопоставлении западных и восточноазиатских деловых культур либо на материале крупных международных совместных предприятий. Переговорная практика стран Центральной Азии в эту картину почти не попадает, хотя деловая среда региона по своей этнокультурной и языковой неоднородности вполне сопоставима с теми контекстами, которые уже подробно изучены. Применительно к Узбекистану это означает, что внутри одной и той же организации переговоры нередко ведутся на нескольких языках - узбекском, русском, иногда английском, - а участники переговоров могут принадлежать к разным этнокультурным группам; однако то, как эти факторы соотносятся с выбором переговорных стратегий и итоговой эффективностью управленческих решений, пока остаётся, по существу, белым пятном.

Отсюда вытекает и практическая исследовательская повестка: необходима адаптация и валидация инструментов измерения культурного интеллекта и переговорных стратегий, приспособленных к полиязычной деловой среде, а также накопление количественных данных, связывающих культурные характеристики участников переговоров с показателями управленческой эффективности организации, в том числе средствами регрессионного анализа, позволяющего оценить не только прямые, но и опосредующие эффекты культурных факторов.

Заключение

Если проследить логику развития представлений о переговорах в целом, видно движение от узкой тактики распределения ресурсов к пониманию переговорной компетентности как одного из системных факторов управленческой эффективности организации. Кросс-культурная линия этих исследований, начиная с культурных измерений до культурного интеллекта и теории сохранения лица, сложилась в самостоятельное и активно развивающееся направление. На этом фоне деловая среда Узбекистана, с её выраженным

этнокультурным и языковым разнообразием, выглядит скорее исключением из общей картины изученности, чем её органичной частью, а это значит, что дальнейшие эмпирические исследования в этом направлении обладают ощутимой научной новизной.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Walton R.E., McKersie R.B. A Behavioral Theory of Labor Negotiations. - New York: McGraw-Hill, 1965.
2. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. - Boston: Houghton Mifflin, 1981.
3. Lax D.A., Sebenius J.K. The Manager as Negotiator. - New York: Free Press, 1986.
4. Rahim M.A. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict // Academy of Management Journal. - 1983. - Vol. 26, No. 2. - P. 368–376.
5. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. - Mountain View, CA: CPP, Inc., 2018.
6. De Dreu C.K.W., Evers A., Beersma B., Kluwer E.S., Nauta A. A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace // Journal of Organizational Behavior. - 2001. - Vol. 22, No. 6. - P. 645–668.
7. Hofstede G. Culture's Consequences. - Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
8. Hall E.T. Beyond Culture. - New York: Anchor Books, 1976.
9. Triandis H.C., Gelfand M.J. Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism // Journal of Personality and Social Psychology. - 1998. - Vol. 74, No. 1. - P. 118–128.
10. Ting-Toomey S. The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory // Theorizing About Intercultural Communication / Ed. by W.B. Gudykunst. - Thousand Oaks, CA: Sage, 2015. — P. 71–92.
11. Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K.Y., Templer K.J., Tay C., Chandrasekar N.A. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects... // Management and Organization Review. — 2007. — Vol. 3, No. 3. — P. 335–371.
12. Kazbekov A., Tleuov A. National Culture as a Moderator of Cross-Cultural Negotiation Strategies in International Joint Ventures // International Business Review. — 2019. — Vol. 32, No. 3. — Art. 101105.
13. Liu H. et al. Cultural Distance and Cross-Cultural Negotiation Strategies in International Joint Ventures // Journal of International Management. — 2022. — Vol. 28, No. 4. — Art. 100857.
14. Chande I. Effects of Cross-Cultural Negotiation Strategies on International Joint Venture Success // International Journal of Business Strategies. — 2024. — Vol. 9, No. 1. — P. 49–62.
15. Hammami H. Intercultural Negotiation Strategies: Enhancing E-Business Performance Through Cultural Intelligence and Trust Building // Academy of Marketing Studies Journal. — 2025. — Vol. 29, Special Issue 2. — P. 1–10.