

СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИК ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

NEGOTIATION STRATEGIES IN THE IMPLEMENTATION OF PROACTIVE BUDGETING PRACTICES

L. Zhikhareva
T. Yudeeva

Summary: The article analyzes the problem of negotiation as a form of collective problem resolution in the implementation of the practices of initiative budgeting. Negotiations are considered as a specific kind of communicative activity that leads to the smoothing of disputes and disagreements among the population. The analysis of negotiation strategies and approaches is presented, depending on the individual psychological characteristics of the participants' personality, as well as the main stages of negotiations. The features of the manipulative behavior of the individual, the expected reactions of the opponent and the methods of protection in the negotiation process are described. Initiative budgeting is considered as a form of public participation and support for residents' initiatives in solving local issues.

Keywords: negotiation process, negotiation strategies, stages and organization of the negotiation process, personality, manipulative behavior, initiative budgeting.

Жихарева Лилия Владимировна

К.псх.н., доцент, ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова», г. Симферополь

Юдеева Татьяна Васильевна

К.псх.н., ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова», г. Симферополь
djoma@list.ru

Аннотация: В статье анализируется проблема ведения переговоров, как формы коллективного разрешения проблем, в реализации практик инициативного бюджетирования. Переговоры рассматриваются как специфическая разновидность коммуникативной активности, которая приводит к сглаживанию споров и разногласий среди населения. Представлен анализ стратегий и подходов ведения переговоров в зависимости от индивидуально психологических особенностей личности участников, а также основных этапов проведения переговоров. Описаны особенности манипулятивного поведения личности, предполагаемые реакции оппонента и способы защиты в переговорном процессе. Инициативное бюджетирование рассматривается как форма участия населения и поддержка инициатив жителей в решении вопросов местного значения.

Ключевые слова: переговорный процесс, стратегии ведения переговоров, этапы и организация переговорного процесса, личность, манипулятивное поведение, инициативное бюджетирование.

В последние годы активно обсуждается тема инициативного бюджетирования, как формы вовлечения граждан и гражданского участия в бюджетном процессе путем выдвижения инициатив и в дальнейшем контроле реализации проектов. Инициативное бюджетирование активно внедряется в России с 2013 года, однако сохраняются отдельные нерешённые вопросы, которые в той или иной степени затрудняют повсеместное распространение соответствующих практик [1-4]. В данном направлении считаем важным рассмотреть вопрос ведения переговоров как с населением, так и с административными органами управления. На сегодняшний день актуальным вопросом является создание доступной и востребованной площадки для обмена мнениями между гражданами и органами государственной власти, органами местного самоуправления.

Переговоры используются как форма коллективно-го разрешения проблем на различных уровнях как на государственном уровне, так и на в повседневной жизни. Переговоры представляют собой обмен мнениями с определенной деловой целью и могут осуществиться даже тогда, когда люди об этом даже не догадываются. Переговоры – это специфическая разновидность комму-

никативной активности, которая приводит к сглаживанию споров и разногласий с максимальным учетом интересов оппонентов. Причем целью переговоров является не только разрешение противоречий, а поиск общих условий которое бы способствовали достижению цели каждой стороны переговорного процесса. Приговоры могут быть как официальными, так и протокольными [5].

В современной практике сложилось несколько стратегий, подходов ведения переговоров в зависимости от индивидуально психологических особенностей личности участников. Первая стратегия проведения переговоров сводится к противостоянию крайних позиций партнеров по общению.

Например, человек с мягким характером, гибкими установками во время переговоров будет избегать острых углов, не вступать в конфронтацию, ради достижения соглашения склонен идти на уступки. В тоже время человек с ригидным характером будет отстаивать свою позицию.

Следующая стратегия представляет собой середину между мягкостью и жесткостью, но придерживаться «зо-

лотой середины» довольно сложно и к сожалению, не всем удается [5].

Третий стратегический подход к ведению переговоров предполагает разрешение проблемы исходя из ее содержания и не имеет ничего общего с торгом по поводу жестко придерживаемой позиции оппонентов. Это принципиальные переговоры, здесь осуществляется попытка учета интересов обеих сторон, результат должен быть обоснован справедливыми нормами независимо от воли каждой стороны.

Переговорный процесс имеет свои этапы: подготовка к переговорам, непосредственное проведение переговоров, анализ (обсуждение) результатов переговоров [5-6].

На этапе подготовки к переговорам необходимо проработать содержание, организацию и тактику ведения переговорного процесса. Содержательный аспект переговорного процесса определяет:

- иерархию целей переговорного процесса;
- основное содержание обсуждаемых предложений или проблем;

— возможные варианты разрешения вопросов и определение перспектив достижения поставленных целей.

Организационный аспект переговорного процесса охватывает широкий спектр вопросов:

- место проведения переговоров;
- время;
- общая стратегия проведения переговоров;
- подбор команды;
- точное распределение функций и ролей каждого члена команды.

Проработка тактического аспекта переговорного процесса обеспечивает необходимую деловую согласованность выдвигаемых предложений. Тактический аспект включает весь объем конкретных вопросов от тактико-технологических характеристик предложений до финансовых и юридических деталей [6].

Проработка этих трех аспектов предполагает высокий уровень интеллектуальных способностей и профессиональных знаний, поэтому здесь рекомендуется командная работа.

Таблица 1.

Задачи первой фазы переговоров

Задачи	Продуктивные приемы, способствующие решению поставленных задач	Не продуктивные формы поведения
Установление контакта	- контакт глаз; - обращение по имени; - открытая поза.	- отсутствие контакта глаз; - отсутствие реакции на слова партнера; - «закрытая» поза.
Поддержание контакта	- активное слушание; - эмоциональное сопровождение коммуникации; - контакт глаз; - прямое обращение; - «открытая» поза; - уточняющие вопросы.	- отсутствие контакта глаз; - отсутствие реакции на слова партнера; - «закрытая» поза. - дистанцирование; - вопросы не по теме; - оценивание собеседника.
Снятие напряжение	- функциональные вопросы; - объективация собственного состояния, состояния собеседника и ситуации в целом; - «открытая» поза и поведение; - спокойный тон речи; - идентификация с собеседником; - принятие ответственности и разделение инициативы.	- ригидная позиция; - взаимное расположение партнеров друг на против друга; - эмоциональный тон; - оценочное отношение; - приписывание негативных ролей и черт; - неприятие собеседника в целом либо его позиции.
Поддержание разговора	- отзеркаливание; - перефразирование; - уточняющие вопросы; - беседа в терминах и представлениях собеседника.	- игнорирование интересов и представлений собеседника; - навязывание собственного решения; - отсутствие обратной связи.
Фиксация точки зрения собеседника	- перефразирование.	- использование словосочетаний по типу: «Я понял», «Так, все понятно» и т.п.
Уточнение, прояснение позиций	- фиксация позиций по главной теме.	- использование словосочетаний по типу: «Я понял», «Так, все понятно» и т.п.

На этапе непосредственного проведения переговоров теоретики и практики выделяют три фазы переговорного процесса.

Первая фаза – уточнение позиций оппонентов, главные задачи данной фазы представлены в таблице 1.

Вторая фаза ведения переговорного процесса заключается в поиске разрешения поставленных задач. Это главная фаза, здесь важно минимизировать разногласия. На этой фазе проявляется физическая и психологическая выдержка переговорных команд. От того каким образом поведет себя человек на этой фазе будет зависеть успех переговоров [5-6].

Безусловно защищая свои интересы необходимо проявлять твердость, но там, где это возможно желательно уступить оппоненту, учесть и его интересы. Для достижения поставленных целей переговоров необходимо искать взаимовыгодные варианты разрешения проблем. Предлагаемые участниками переговоров варианты решения могут быть различны, но в любом случае участники переговоров будут придерживаться того решения, которое было достигнуто путем соглашения.

Бывают ситуации, когда оппоненты в переговорном процессе не склонны менять свои установки и намерения и пытаются путем манипулирования достигнуть собственных целей.

Манипулирование – это такая стратегия поведения при которой личность пытается удовлетворить свои потребности и интересы путем скрытого давления на собеседника. При этом манипулирование может быть

на столько скрытым, что собеседник об этом может не подозревать. Здесь важно обладать навыками распознавания манипулятивного поведения, чтоб была возможность быстро отреагировать и повернуть переговоры в нужное русло [6].

В таблице 2 приведены примеры реагирования на манипулятивное поведение.

Также существуют более сложные для манипуляции, которые сложно выявить сразу. Такая группа манипуляций относится к так называемым «социальным обычаям».

В ситуации если вышеперечисленные типы манипуляций используются не часто и оппонент недостаточно о них осведомлен, то от них будет крайне трудно защититься. Но способность выявлять и избегать манипуляций, удерживать свою позицию важно, но это является дополнительным условием ведения успешных переговоров [5-6].

Практика проведения переговоров показывает, что огромное влияние на успех оказывает психологическая атмосфера. Для этого следует придерживаться следующих правил:

- ровный спокойный тон и тембр речи;
- определение среди оппонентов «ключевой фигуры», потому что от нее будет зависеть разрешение вопросов;
- никогда при ведении переговоров не указывать на ошибки и промахи представителей своей команды (организации);

Таблица 2.

Реакции на манипулятивное поведение и защита от него в переговорном процессе

Манипулятивное поведение	Предполагаемые реакции оппонента	Способы защиты
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны своей команды ли общественности.	Возрастание тревожности, чувства неопределенности, того что, что-то не так понято.	Изобразить гнев и удивление от того что другая сторона может опуститься до такой тактики.
Демонстрация самоуверенности и полного превосходства.	Вхождение оппонента в роль «просителя», поскольку понимает неэффективность своих усилий.	Проявлять скептический настрой относительно позиции оппонента, постепенно наращивать демонстрацию собственной самоуверенности.
Многословное доказательство нелогичности аргументов оппонента	Возрастающее чувство бессилия, так как появляется ощущение того что все последующие аргументы будут также «разгромлены»	Вежливо объяснить, что противоположная сторона не ясно поняла ситуацию.
Озвучивание риторических вопросов о поведении и здравом уме оппонента	Возникновение желания ответить на все вопросы, если это не получается появляется чувство слабости.	Не отвечать! Указать на то что другая сторона некорректно задала вопросы.
Чередования гнева и милости	Дезориентация, возрастание неуверенности в себе.	Отвечать соответственно контексту, гневом на гнев, милостью на милость.
Блеф, который демонстрирует полную независимость от оппонента.	Утрата уверенности в том, что оппонент может удержать свою позицию.	Задавать критические вопросы, демонстрировать позитивное отношение.

— при возникновении «острых углов» не использовать выражения: «безусловно», «только так», «окончательное решение» и т.п., лучше заменить их на: «я думаю», «мне кажется», «это может быть интересным вариантом» и т.п.

III фаза – достижение договоренностей – заключительная фаза переговоров логически вытекает из всего хода возможных вариантов (альтернатив) решения проблем, а потому в заключение нужно еще раз убедиться, что нет недомолвок. Переход к завершающей фазе только на том основании, что заканчивается срок (например, отведенное время на встречу, окончание командировки), является отнюдь не лучшим мотивом для заключения соглашений или подписания протокола о намерениях. Это очень ответственная, важная и значительная часть переговоров. Любая неточность, небрежность или невнимательность могут привести к исходной точке или к еще большим разногласиям и разрыву любых отношений и конфликтов [5-6].

Полностью застраховаться от дальнейших недоразумений в совместной деятельности невозможно, но свести к минимуму эти недоразумения можно. Для этого необходимо:

- записать договоренность;
- убедиться, что записанное одинаково понимается;
- убедиться, что другая сторона имеет полномочия по достигнутым договоренностям;
- проверить документацию;
- стеречься незамеченных дополнительных пунктов;
- уточнить разногласия;
- предусмотреть испытательный срок или образец.

Результатами переговоров могут быть:

- договор (правовой акт, устанавливающий права и обязанности договаривающихся сторон);
- пакт (разновидность договора, цель которого обеспечение гарантий и согласованных действий);
- конвенция (правовое соглашение по отдельному вопросу в согласуемой процедуре);
- протокол о намерениях (договор, который не носит юридического характера, а лишь проясняет степень согласованности намерений сторон);
- декларация и меморандум (заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в обсуждаемом вопросе);
- джентльменское соглашение (Договор, заключен-

Таблица 3.

Манипулирование «благопристойностью» и справедливостью

Манипулятивное поведение	Предполагаемые реакции оппонента	Способы защиты
«Будь доброжелателен»	Согласно этикету, такое поведение располагает к общению, вызывает «упорядоченную реакцию»	Быть доброжелательным в ответ, но не угождать.
Патетичные призывы к пониманию своей позиции	Подталкивает к великодушию и бескорыстию	Избегать призывы, не отвечать прямо на вопросы
Демонстрация некомпетентности в понимании позиции оппонента	Вызывает необходимость разъяснения, что может привести к разглашению лишней информации	Спросить, что именно не понятно
Ориентация на обсуждение проблемы как чего-то обычного (обесценивание)	Возникновение ощущения дружеских отношений, в которых нет нужды усложнять друг другу жизнь	Спокойно показать, что еще есть препятствия
Рациональный подход: утверждения базируются на очевидных и конструктивных идеях	Страх проявить некомпетентность	Указать на то, что некоторые важные аспекты были упущены и требуют обсуждения.

Таблица 4.

Общие правила поведения на переговорах

Можно	Нельзя
Задавать вопросы	Много говорить
Слушать	Смягчать или обесценивать доводы
Обобщать	Делать много встречных предложений
Опирается на идеи оппонента	Подчеркивать разногласия
Найти общие интересы и опираться на них	Спорить, насмехаться, нападать (защищаться, обвинять)
Вести себя недвусмысленно	Жестко указывать на разногласия
Выражать свои чувства	Употреблять такие выражения, как «При всем моем уважении к Вам», «честно говоря» и т.п.

ный в устной форме).

III этап: подведение итогов переговоров

Переговоры завершились. Казалось бы, на этом можно поставить точку. Однако это далеко не так. Прежде всего следует подвести итоги: были ли они успешными? Для того, чтобы это оценить, целесообразно каждый раз по завершении переговоров провести их анализ и обсуждение с участием всей переговорной команды. Целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникали неожиданности в ходе проведения переговоров;
- каким было поведение партнера на переговорах;

— какие принципы ведения переговоров можно и нужно использовать на других переговорах.

Успешное осуществление переговорного процесса в рамках реализации практик инициативного бюджетирования будет способствовать решению наиболее актуальных проблем населения, улучшению среды, а соответственно и повышению удовлетворенности качества жизни. Также, это даст возможность снизить социальное напряжение среди граждан, даст понимание важности решаемых задач и ответственности за принятие решения, повысит доверие к органам власти и поможет обеспечить плотное взаимодействие с населением [7]. Рассмотренные психологические стратегии и подходы ведения переговоров хороши в случае решения точечных вопросов при реализации проектов инициативного бюджетирования и обеспечение оптимального взаимодействия органов власти и населения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азисова, Л.А. Бюджетирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс]. URL.:<http://arbir.ru/miscellany/U18S840E55092-> Бюджетирование-ориентированное-на-результат (Дата обращения 30.06.2021)
2. Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование: российская практика. [Электронный ресурс]. URL: <http://budget4me.ru/materials/47e14512-ba46-11e6-8a28-0242ac10f406> (Дата обращения 30.06.2021)
3. Жигалов, Д.В. Использование инструментов бюджетирования, ориентированного на результат, в практике муниципального управления / Перцов Л.В., Чалая, Ю.Ю. // [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.urbanecomics.ru> (Дата обращения: 30.06.2021)
4. Изотенков, А.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: Зарубежный опыт и возможность применения в России. [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-v-sfere-nauki-i-innovatsiy> (Дата обращения: 30.06.2021)
5. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров [Электронный ресурс]: учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2010. — 192 с.
6. Фишер Р. Переговоры без поражения [Электронный ресурс]: гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Патон. — Электрон, текстовые данные. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 257 с.
7. Эльтекова, З.А. Бюджетирование, ориентированное на результат, в сфере науки и инноваций/, З.А. Эльтекова, А.О. Ладный, В.В. Гольберт, В.А. Шарапов. [Электронный ресурс]. URL.: <http://bujet.ru/article/77758.php> (Дата обращения 30.06.2021)

© Жихарева Лилия Владимировна, Юдеева Татьяна Васильевна (djoma@list.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»