

Научная статья  
УДК 339.9  
DOI 10.18101/2304-4446-2025-3-78-86

## Особенности применения Гарвардского переговорного метода в бизнес-коммуникации с представителями стран Востока

© Кларк Наталья Геннадьевна

доцент

ngklark@fa.ru

© Бабенко Алина Ивановна

обучающаяся

a0401b@mail.ru

© Пивоварова Анастасия Юрьевна

обучающаяся

vivovarovanastya@gmail.com

© Феофанова Арина Александровна

обучающаяся

feofanova.05@inbox.ru

© Широкова Софья Михайловна

обучающаяся

shirokova-sofya@list.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ  
Россия, 125167, Москва, просп. Ленинградский, 49/2

В условиях переориентации России на Восток изучение эффективных переговорных стратегий приобретает особую актуальность. Культурные различия между западным и восточным подходами часто создают барьеры, требуя адаптации переговорных тактик и стратегий. В статье исследуется возможность адаптации Гарвардского переговорного метода, опирающегося на четыре принципа: 1) разделение людей и проблемы; 2) ориентация на интересы сторон; 3) создание множества вариантов для взаимной выгоды и 4) опора на объективные критерии для его использования в переговорах с представителями Востока. Проведен анализ и сопоставлены социокультурные особенности ряда стран Востока (иерархичность и коллективизм, уважение к традициям, важность неверbalной коммуникации, концепция «сохранение лица»), восточных переговорных практик и принципов Гарвардского метода на основе классических работ и теорий Р. Фишера, У. Юри и Г. Хофтеде. Авторы предлагают рекомендации, которые помогут бизнесменам и дипломатам преодолевать межкультурные барьеры и повышать эффективность переговоров.

**Ключевые слова:** межкультурная коммуникация, культурная компетенция, деловые переговоры, Гарвардский переговорный метод, высококонтекстуальные культуры, полиактивные культуры, реактивные культуры.

#### **Для цитирования**

Особенности применения Гарвардского переговорного метода в бизнес коммуникации с представителями стран Востока / Н. Г. Кларк, А. И. Бабенко, А. Ю. Пивоварова [и др.] // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 3. С. 78–86.

**Введение.** В последние десятилетия активное развитие экономических отношений и процессы глобализации значительно повысили роль международных переговоров, а в условиях высокой турбулентности и динамично меняющегося политico-экономического контекста успех переговоров во многом зависит от умения выбирать эффективные стратегии, адаптировать их к конкретной ситуации и особенностям партнеров. Постоянно вспыхивающие конфликты как на экономическом, так и на политическом поле показывают, как важно уметь договариваться. Каждый хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают, все меньше и меньше людей будут соглашаться на решения, предписанные кем-то [1].

В современном международном и экономическом контексте особое положение занимают страны Востока, в последние десятилетия они показывают стремительный экономический рост и наиболее активно интегрируются в международную экономическую систему.

**Актуальность работы** заключается в том, что сегодня для России это направление экономического сотрудничества представляет исключительную важность в связи с текущей политической ситуацией и резким поворотом на восток, сегодня значительно возросла необходимость эффективного и грамотного ведения переговоров с восточными партнерами. Эффективный переговорный процесс включает в себя два основных компонента: четкий и непоколебимый набор основополагающих ценностей и гибкость в использовании различных процессов, стратегий и методов для урегулирования конфликта [2]. В контексте международных переговоров добавляется еще один ключевой фактор, а именно глубокое понимание культурных особенностей и традиций стран, в которых ведется бизнес. Это особенно актуально в отношениях со странами Востока, имеющими богатые истории и культуры с характерным этническим и религиозным разнообразием. Как пишет Г. Хофтеде, «каждый человек несет в себе неизгладимый образец поведения своей родины» [3]. Непонимание культурных ценностей или вовсе игнорирование восточного менталитета может привести к провалу даже в самых перспективных и выгодных для двух сторон переговорах, и, напротив, учет этих факторов может значительно повысить шансы на достижение консенсуса и взаимовыгодного сотрудничества в будущем. Появилось даже понятие *культурная компетенция (Cultural Intelligence)*, которое определяется как способность разбираться в незнакомых контекстах и адаптироваться к ним. Понимание культурных различий — это стратегическая необходимость, игнорирование которой может сорвать даже самые многообещающие переговоры [4].

**Целью** этой работы является выявление противоречий между культурными особенностями стран Востока, непосредственно влияющих на переговорные процессы, и принципами Гарвардского переговорного метода с целью выработки практических рекомендаций по адаптации Гарвардского переговорного метода для взаимодействия с восточными партнерами.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**: 1) определить общие характеристики деловой коммуникации и восточного метода переговоров; 2) выявить противоречия между Гарвардским и восточным подходом к переговорам; 3) проанализировать факторы, влияющие на адаптацию западных переговорных стратегий в восточном контексте; 4) определить возможности для адаптации Гарвардского метода к восточным переговорным стратегиям.

**Научная новизна** исследования состоит в том, что впервые был сделан комплексный анализ прикладных коммуникативных стратегий и кросс-культурных различий группы стран на основе нескольких типологий культур и сравнительного анализа двух переговорных методов. Практическая значимость работы состоит в выработке практических рекомендаций по применению Гарвардского переговорного метода широким спектром специалистов в международных отношениях.

**Методологической основой исследования** являются теории высоко- и низкоконтекстуальных культур Э. Холла, кросс-культурной модели Р. Льюиса и теория культурных измерений Г. Хоффстеде. Был использован метод сравнительно-сопоставительного анализа.

### Основная часть

В центре внимания статьи шесть стран, которые по географическому признаку здесь и далее обозначаются как страны Востока: Южная Корея, Таиланд, Малайзия, Турция, ОАЭ и Китай. Проанализировав традиции и культурные особенности этих стран, можно выявить как общие черты восточного подхода, так и специфические особенности, которые необходимо учитывать для построения успешной коммуникации.

По классификации Э. Холла страны Востока относятся к странам так называемой *высококонтекстуальной* культуры, в которых «информация подается неявно, в завуалированной и иносказательной форме. Невербальные элементы, такие как тон голоса, жесты, выражение лица и движения глаз, играют большую роль». В то время как в странах *низкоконтекстуальной* культуры (например, США, Германия) принято называть вещи своими именами, ситуация описывается как можно более подробно, а общение осуществляется преимущественно вербально в устной или письменной форме. По классификации другого исследователя, британского лингвиста и специалиста по коммуникации Р. Льюиса страны Востока делятся на *полиактивные* культуры, где предпочитают говорить, а не слушать (Турция, Иран и другие арабские страны); и *реактивные* культуры (Китай, Южная Корея и большинство стран Юго-Восточной Азии), где участники коммуникации предпочитают слушать; их модель общения следующая: монолог — пауза — размышление — монолог. Они почти никогда не перебивают говорящего, а выслушав, не спешат отвечать. Такие различия в традициях общения и обмена информацией не могут не оказывать влияние на процесс деловых переговоров.

Перед тем как перейти к рассмотрению основных особенностей, которые характерны для большинства стран Востока, необходимо сделать важную оговорку о том, что деловая культура стран Востока представляет собой сложную систему традиционных ценностей, присущих отдельным странам, как, например, южнокорейское сочетание эмоциональности и строгой иерархии, или турецкое совме-

щение восточной ментальности и европейских бизнес-подходов, эмоциональности и прагматизма, или уникальная китайская система «Гуаньси» — неформальная, персонализированная сеть влияния, играющая ключевую роль в деловых операциях в Китае [1]. Тем не менее для целей настоящего исследования мы решили сосредоточиться на общих чертах, характерных для деловой коммуникации в странах Востока и во многом определяющих их переговорные тактики и стратегии, о чем будет подробнее ниже.

Иерархия и уважение к старшим проявляются в уважении к старшим и людям с высоким статусом. Участники видят себя членами группы, а не отдельными индивидами. Стабильность общества основана на неравных отношениях между людьми, как в семье: отец–сын, старший брат–младший брат, мужчина–женщина, правитель–подданный, старший друг–младший друг [5].

Коллективизм, который характерен для большинства восточных культур, может вступить в противоречие с западной традицией, где распространен индивидуализм и личная инициатива. Во многих восточных культурах принятие решений является коллективным процессом, требующим консенсуса и многоуровневого одобрения. Построение прочных отношений с местными партнерами зачастую важнее, чем технические достоинства предложения [6]. Поэтому переговоры чаще всего делятся долго, проходят много этапов согласования и, как может показаться западным партнерам, обсуждение одних и тех же вопросов повторяется.

Концепция «сохранение лица», — одно из основополагающих правил, действующих на Востоке, требующая не показывать свои сильные или негативные эмоции, не оказаться самим, а также не поставить партнеров в неловкое положение. В переговорах это может проявляться в том, что восточные переговорщики сами неохотно предлагают новые идеи, не готовы моментально реагировать на идеи и предложения партнеров, а также высказывать даже конструктивную критику на их идеи.

Невербальная коммуникация, жесты, язык тела, мимика имеют важное значение в коммуникации с представителями восточных стран, часто передавая больше информации, чем слова. В восточноазиатских контекстах общение часто носит косвенный характер, с упором на гармонию, контекстуальные подсказки и иерархию отношений, а не на явное вербальное содержание. Это отражает более широкую культурную логику, согласно которой поддержание социальной сплоченности имеет приоритет перед индивидуальной напористостью [7].

Нацеленность на долгосрочные отношения, в противовес единоразовой и краткосрочной выгоде. Так, китайские переговорщики ради сохранения таких отношений могут избегать прямой конфронтации, предпочитая косвенную коммуникацию для сохранения гармонии [4]. Восточные переговорщики демонстрируют терпение и готовность к длительным переговорам, что контрастирует с западным более агрессивным и динамичным стилем коммуникации. Сам переговорный процесс рассматривается как возможность для установления прочных, доверительных отношений, которые будут продолжаться и после заключения сделки.

Формальности и ритуалы, которые являются не просто условностями, а невидимыми нитями, сплетающими ткань социального доверия. В переговорах пре-небрежение ритуалами и традициями воспринимается как неуважение, тогда как

их соблюдение воспринимается готовность к более глубокому взаимопониманию и сотрудничеству [8].

Таким образом, одним из ключевых достоинств восточного стиля переговоров является способность укреплять доверие и выстраивать прочные, устойчивые связи, что имеет в результате более низкий уровень конфронтации. При этом оборотной стороной этого является стремление избегать прямого столкновения и «сохранить лицо», что часто приводит к использованию завуалированной, косвенной коммуникации, намеков, косвенных вопросов и недостаточно четких ответов.

### Гарвардский метод

Гарвардский переговорный метод — это проверенная временем и практикой стратегия разрешения конфликтов, разработанная в Гарвардской школе права и подробно описанная Р. Фишером и У. Юри [1].

В отличие от традиционных подходов, основанных на использовании власти, инструментов торга и навязывания своей позиции, Гарвардский метод предполагает конструктивный диалог и совместный поиск взаимовыгодного решения, основанный на четырех ключевых принципах: 1) отделяйте людей от проблемы; 2) сосредоточьтесь на интересах, а не позициях; 3) придумывайте варианты для взаимной выгоды; 4) настаивайте на использовании объективных критериев.

Благодаря принципам, более подробно рассмотренным ниже, Гарвардский метод в отличие от стратегии переговоров с позиции силы стоит намного ближе к восточному подходу ведения переговоров. Здесь сложно не согласиться с А. Галински, который пишет, что переговорщики с позиции силы могут не видеть проблему с точки зрения партнера из-за уверенности в своей сильной позиции. Однако умение видеть перспективу является жизненно важным навыком для таких переговорщиков и может помочь им понять, чего хочет и о чем просит их партнер [9].

1. Отделяйте людей от проблемы. Принцип постулирует важность понимания, что люди — не равно проблема, спорный вопрос, переговорная позиция. Проблема, возникнув, какое-то время существует объективно до тех пор, пока она не устранена, или пока участники проблемной ситуации не перестали смотреть на нее как на проблему. Но справедливо и утверждение, что, в конечном счете, конфликт кроется не в объективной реальности, а в головах людей. Истина — это просто еще один аргумент (возможно, хороший, а возможно, и нет) в пользу устранения различий. Само различие существует, потому что оно существует в их мышлении [1].

2. Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях. Данный принцип подчеркивает важное разграничение формально заявленной позиции коллег по переговорам от глубинных потребностей и мотиваций, которые ее формируют. Позиция представляет собой конкретное требование, тогда как интересы — это скрытые потребности, желания или опасения, часто основанные на инстинктах, например, инстинкте выживания в жизни или в бизнесе.

Отстаивание позиции в большинстве случаев бесперспективно, а вот интересы, даже противоречие, могут стать хорошей отправной точкой для поиска компромисса, так как они имеют более объективную природу. «Успешные переговоры заключаются не в отстаивании позиций, а в выявлении взаимных интересов. Искусство переговоров состоит в том, чтобы, снимая слой за слоем заявлен-

ные требования, обнаружить скрытые потребности, которые могут стать основой для соглашения» [10].

**3. Создавайте варианты для взаимной выгоды.** Смысл заключается в активном генерировании новых возможностей, а не в простом выборе из существующих предложений. В связи с этим важно упомянуть еще один важный навык, а именно принятие перспективы (*perspective taking*). Принятие перспективы помогает участникам переговоров «раскрыть скрытые стратегии партнера и выработать выгодные решения, что позволяет добиться большей выгоды» [9]. Кроме того, понимание перспективы играет руководящую роль в формировании, сохранении и укреплении социальных связей, что очень важно в коммуникации с представителями восточных культур.

**4. Договоритесь об использовании объективных критериев.** Этот принцип акцентирует внимание на необходимости использования объективных оценок. Он призывает участников переговоров основывать обсуждение и принятие решений на независимых факторах и критериях, которые станут мерилом справедливости и обоснованности для обеих сторон. Такой подход увеличивает шансы на достижение разумных соглашений.

#### **Адаптация Гарвардского метода**

Изучив основные особенности Гарвардского метода ведения переговоров и восточной переговорной традиции, рассмотрим, как можно адаптировать его четыре базовых принципа к восточной переговорной практике.

**1. Отделяйте людей от проблемы.** В восточных странах взаимоотношения между участниками переговоров играют ключевую роль. «Дружеские связи (*гуаньси*) формируются до начала деловых операций и такие структуры взаимоотношений способствуют активации когнитивных схем, связанных с обязательствами и долгом» [11]. Партнерство в бизнесе может быть построено не столько на деловых отношениях, сколько на личных связях, что может затруднить задачу отделения человека от проблемы.

Вместе с тем это препятствие можно и нужно обернуть в пользу. Перед началом переговоров с восточными партнерами следует уделить достаточное время на установление доверительных отношений. Как это ни странно может прозвучать, в дальнейшем именно это позволит легче разделить людей и проблему — у вас будет больше информации, чтобы правильно провести эту линию.

#### **2. Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях.**

Западный стиль переговоров предполагает откровенное обсуждение интересов сторон, выявление подлинных потребностей и мотиваций. Однако в восточной культуре прямолинейность может быть воспринята как бес tactность и даже агрессия, а стороны зачастую предпочитают выражать свои намерения завуалированно.

С другой стороны, для восточных партнеров внимание и принятие партнерами их позиций являются проявлением уважения. Поэтому рекомендуется уделять достаточно времени обсуждению позиций сторон, стараясь найти в них точки пересечения и общие обстоятельства и уже потом постепенно переходить к обсуждению интересов.

#### **3. Создавайте варианты для взаимной выгоды**

Гарвардский метод рекомендует искать креативные решения, способные удовлетворить обе стороны. Однако и здесь можно столкнуться с трудностями в

переговорах с представителями восточных культур из-за опасений последних показаться недостаточно знающими, совершив ошибку, которая приведет к «потере лица», или их нежелания невольно нарушить установившийся порядок.

Важно создать у партнеров ощущение сопричастности и совместно выработанного решения. При этом процесс генерации идей следует проводить вуважительной манере, избегая давления на партнеров; можно предложить варианты решений через посредников или доверенных лиц, которые помогут смягчить восприятие новых предложений. Можно наводить партнеров на новые идеи грамотно поставленными вопросами, которые будут нацелены, с одной стороны, на то, чтобы мотивировать их на высказывание собственных идей, с другой стороны, на ненавязчивое донесение своей позиции и аргументации. Гибкость и готовность к компромиссам — залог успеха на этом этапе.

#### 4. Договоритесь об использовании объективных критериев

Гарвардский метод предлагает использовать «объективные критерии», такие как рыночные показатели, экспертные оценки или юридические нормы. Но этот принцип в восточных странах может оказаться сложно применимым, так как ему может стать преградой четкая иерархия, в также отличная картина мира в силу национально-культурных различий. Важен баланс между уважением к статусу и стремлением к справедливому решению на основе объективных фактов и аргумента взаимной пользы, общего выигрыша.

Здесь, как и в предыдущем пункте, важно создать ситуацию сопричастности и соавторства, а также убедить, что эти критерии позволят защитить интересы ваших партнеров и обеспечить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

#### **Выводы и заключения**

Таким образом, Гарвардский переговорный метод, рассмотренный в сравнении с восточным подходом, представляется наиболее приемлемым для использования в переговорах с представителями стран Востока, так как его четыре базовых принципа в значительной степени совпадают с ценностями и традициями этих стран. Тем не менее были выявлены три основные характеристики восточного стиля коммуникации, которые могут существенно повлиять на успешность применения Гарвардского метода. Во-первых, в восточной традиции коллектivism и настроенность на построение долгосрочных и доверительных отношений часто являются приоритетными, что может вступать в противоречие с гарвардским принципом «отделять людей от проблемы».

Во-вторых,держанность, которая проявляется в неверbalном общении и концепции «сохранение лица», характерная для представителей восточных стран, может войти в конфликт с такими принципами и подходами Гарвардского метода, как открытое обсуждение интересов сторон, выдвижение и обсуждение идей и вариантов разрешения ситуации.

И, наконец, третий фактор — это уважение к строгой иерархии, к старшим коллегам (и по возрасту, и по должности) и к национальным традициям, который также может влиять на открытый обмен мнениями, открытое обсуждение интересов и позиций сторон и выработку объективных критериев.

Однако при анализе возможных тактик и стратегий поведения в основной части статьи мы показали, что все эти национально-культурные факторы могут быть не только нивелированы, но и превращены в эффективные рычаги управле-

ния переговорным процессом через адаптивное применение основных принципов гарвардского метода. Полученные результаты открывают интересные перспективы для дальнейшего изучения вопросов теории и практики переговоров с точки зрения не только национально-культурных особенностей, но и применения лингвистических средств и инструментов эффективной коммуникации.

### **Литература**

1. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. In. 3rd ed. New York, Penguin Books, 2011. 242 p.
2. Pineda de Forsberg S., Reichenbach R. *Conflict, Negotiation and Perspective Taking*. Newcastle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing, 2021. 180 p.
3. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York, McGraw-Hill, 2010. 576 p.
4. Baber W. W., Fletcher-Chen Ch. *Practical Business Negotiation*. 2nd ed. New York, Routledge, 2020. 273 p.
5. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 4th ed. London, Nicholas Brealey International, 2018. 624 p.
6. Cateora P. R., Graham J. L., Gilly M. C., Money B. R. *International Marketing*. 18th ed. New York: McGraw-Hill, 2020. 640 p.
7. Kitayama S., Salvador C. E. Cultural Psychology: Beyond East and West. *Annual Review of Psychology*. 2024; 75: 495–526. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-021723-063338>.
8. Василенко И. А. Переговоры с восточными партнерами: модели, стратегии, социо-культурные традиции. Москва: Международные отношения, 2016. 336 с.
9. Galinsky A. D., Schweitzer M. E. *Friend & Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*. New York, Crown Business, 2015. 320 p.
10. Kim H., Hamilton-Hart N. Negotiating and Contesting Confucian Workplace Culture in South Korea. *Asian Studies Review*. 2021; 46(1): 110–129. URL: <https://doi.org/10.1080/10357823.2021.1992346>
11. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York, Public Affairs, 2014. 288 p.

Статья поступила в редакцию 15.05.2025; одобрена после рецензирования 01.09.2025; принятая к публикации 01.09.2025.

Features of Applying the Harvard Negotiation Model in Business Communication  
With Representatives of Eastern Countries

*Natalya G. Klark*  
A/Prof.  
[ngklark@fa.ru](mailto:ngklark@fa.ru)

*Alina I. Babenko*  
Student  
[a0401b@mail.ru](mailto:a0401b@mail.ru)

*Anastasiya Yu. Pivovarova*  
Student  
[vivovarovyanastya@gmail.com](mailto:vivovarovyanastya@gmail.com)

*Arina A. Feofanova*  
Student  
[feofanova.05@inbox.ru](mailto:feofanova.05@inbox.ru)

*Sofya M. Shirokova*  
Student  
[shirokova-sofya@list.ru](mailto:shirokova-sofya@list.ru)

Financial University under the Government of the Russian Federation  
49/2 Leningradsky Prospect, Moscow 125167, Russia

*Abstract.* Against the background of Russia's turn to the East, the study of effective negotiation strategies is becoming especially relevant. Cultural differences between Western and Eastern approaches often create barriers, requiring adaptation of negotiation tactics and strategies. The article considers the possibility of adapting the Harvard Concept based on four principles: 1) separation of people and problems, 2) focus on the interests of the parties, 3) creation of multiple options for mutual benefit and 4) reliance on objective criteria for negotiations with representatives of Eastern Countries. We have analyzed and compared socio-cultural characteristics of a number of Eastern countries (hierarchy and collectivism, respect for traditions, the importance of non-verbal communication, the concept of "face-saving"), Eastern negotiation practices and principles of the Harvard Concept based on the classical works and theories by R. Fisher, W. Urey and G. Hofstede, and given recommendations that could help businessmen and diplomats overcome intercultural barriers and improve the effectiveness of negotiations.

*Keywords:* intercultural communication, cultural competence, business negotiations, the Harvard negotiation model, high-context cultures, multi-active cultures, reactive cultures.

*For citation*

Klark N. G., Babenko A. I., Pivovarova A. Yu. et al. Features of Applying the Harvard Negotiation Model in Business Communication with Representatives of Eastern Countries. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management.* 2025; 3: 78–86 (In Russ.).

*The article was submitted 15.05.2025; approved after reviewing 01.09.2025; accepted for publication 01.09.2025.*