

Научная статья | Original paper

Функции лидера в переговорном процессе в условиях использования технологии искусственного интеллекта

Е.А. Сорокоумова¹, А.Ю. Кочнева^{1,2} ✉, Е.И. Чердымова³

¹ Московский педагогический государственный университет,
Москва, Российская Федерация

² Евразийская экономическая комиссия, Москва, Российская Федерация

³ Самарский национальный исследовательский университет имени академика
С.П. Королева, Самара, Российская Федерация

✉ anastetion@gmail.com

Резюме

Контекст и актуальность. Использование искусственного интеллекта (далее — ИИ) в переговорном процессе формирует принципиально новую гибридную антропотехническую реальность, в которой межличностная коммуникация дополняется обязательным использованием ИИ в качестве интеллектуального посредника-ассистента, важного для повышения эффективности переговоров. Это ставит перед лидером переговорного процесса новые задачи, в результате чего традиционные функции лидера претерпевают системную трансформацию. Возникает необходимость определить новую структуру функций лидера переговорного процесса, отражающую его центральную роль в нем.

Цель. Проанализировать трансформацию функций лидера в переговорах при использовании ИИ.

Гипотеза. В условиях использования ИИ в переговорном процессе ценность лидера возрастает, а его функции трансформируются.

Методы и материалы. В исследовании приняли участие 60 испытуемых — студенты старших курсов Московского авиационного института (Национального исследовательского университета). Возраст участников — 22–23 года. В работе использовались методы лабораторного эксперимента, наблюдения, в ходе которого была проведена оценка эффективности переговорного процесса по разработанной шкале оценки.

Результаты. Команды, в которых лидер критически оценивает рекомендации ИИ, достигали более высоких результатов в ходе переговоров. Наиболее значимые преимущества проявились в качестве отношений между сторонами и этической обоснованностью решений. Команды, полагавшиеся исключительно на ИИ, чаще демонстрировали формально оптимальные, но социальном незрелые договоренности. Исследование подтвердило, что контроль человеком-лидером остается незаменимым элементом для достижения комплексно эффективных и устойчивых результатов переговоров.

Выводы. Полученные данные подтверждают, что наличие лидера в переговорном процессе, критически оценивающего рекомендации ИИ через систему пяти функций (стратег, интерпретатор, контролер, эмоциональный интегратор, нравственный арбитр), повышает общую эффективность переговоров за счет усиления социально-психологических и этических аспектов взаимодействия.

Ключевые слова: лидер, переговоры, переговорный процесс, искусственный интеллект, функции лидера, стратег, интерпретатор, контролер, эмоциональный интегратор, нравственный арбитр, ответственность

Для цитирования: Сорокоумова, Е.А., Кочнева, А.Ю., Чердымова, Е.И. (2026). Функции лидера в переговорном процессе в условиях использования технологии искусственного интеллекта. *Социальная психология и общество*, 17(2), 164–181. <https://doi.org/10.17759/sps.2026170210>

Leadership functions in the negotiation process in the context of the introduction of artificial intelligence technology

E.A. Sorokoumova¹, A.Yu. Kochneva^{1,2} ✉, E.I. Cherdymova³

¹ Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russian Federation

² Eurasian Economic Commission, Moscow, Russian Federation

³ Samara National Research University named after academician S.P. Koroleva, Samara, Russian Federation

✉ anastetion@gmail.com

Abstract

Context and relevance. *The use of artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) in the negotiation process creates a fundamentally new hybrid anthropotechnical reality, in which interpersonal communication is supplemented by the mandatory use of AI as an intellectual mediator-assistant, critically important for enhancing negotiation effectiveness. This presents the negotiation leader with new challenges, as a result of which the traditional functions of the leader undergo systemic transformation. There is a need to define a new structure of the negotiation leader's functions, reflecting their central role in the process.*

Objective. *To analyze the transformation of the leader's functions in the negotiation process under the influence of AI technologies.*

Hypothesis. *With the introduction of AI technologies into the negotiation process, the value of a leader increases and their functions are transformed.*

Methods and materials. *The study involved 60 subjects — senior students of the Moscow Aviation Institute (National Research University). The age of the participants is 22–23 years old. The methods of laboratory experiment and observation were used in the work, during which the effectiveness of the negotiation process was assessed according to the developed assessment scale.*

Results. *The results showed that teams in which the leader critically evaluates the recommendations of AI achieved better results during the negotiation process. The most significant advantages were shown in the quality of the relationship between the parties and the ethical validity of the decisions. At the same time, teams relying solely on AI were more likely to demonstrate formally optimal but socially immature arrangements. The study confirmed that the control of a human leader remains an indispensable element for achieving comprehensively effective and sustainable negotiation results.*

Conclusions. *The data obtained confirm that the presence of a leader in the negotiation process who critically evaluates the recommendations of AI through a system of five functions (strate-*

gist, interpreter, controller, emotional integrator, moral arbiter) increases the overall effectiveness of negotiations by strengthening the socio-psychological and ethical aspects of interaction.

Keywords: *leader, negotiations, negotiation process, artificial intelligence, leadership functions, strategist, interpreter, controller, emotional integrator, moral arbiter, responsibility*

For citation: Sorokoumova, E.A., Kochneva, A.Yu., Cherdymova, E.I. (2026). Leadership functions in the negotiation process in the context of the introduction of artificial intelligence technology. *Social Psychology and Society*, 17(2), 164–181. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2026170210>

Введение

Современный переговорный процесс претерпевает значительные изменения в условиях цифровой трансформации (Базаров, Лобанова, 2025; Чернавин, 2021). Активное внедрение технологий ИИ ставит вопрос о переосмыслении традиционных ролей и функций его участников, в особенности лидера переговорного процесса, поскольку именно на нем сохраняется вся полнота ответственности за конечный результат (Белланже, 2002; Ефимчук, 2012; Rubin, Brown, 1975).

Необходимо отметить, что в нашей статье под лидером переговорного процесса мы будем понимать лицо, принимающее решение и несущее персональную ответственность за процесс и результаты переговоров. В контексте нашей статьи мы осознанно отходим от традиционного понимания лидера как исключительно харизматичного руководителя.

Несмотря на растущие возможности ИИ, именно лидер остается центральной фигурой, несущей полную ответственность за процесс и результат переговоров (Верещагина, Зубарева, Ольхова, Семенова, 2021). ИИ не подменяет лидера, а становится технологией, усиливающей его ключевые компетенции (Ефимчук, 2012).

Традиционные модели переговорного процесса (Жуков, 2004; Петровская, 1989;

Фишер, Юри, 1990) выделяют этапы подготовки, ведения и завершения переговоров, на которых лидер выполнял комплекс аналитических, коммуникативных и регулятивных функций. В современной реальности цифровизации и использования технологий ИИ этот функционал не исчезает, но перераспределяется (Митрошенков, 2000). Мы предлагаем рассматривать лидера через призму пяти интегрированных функций, каждая из которых получает мощную технологическую поддержку ИИ (табл. 1).

Функция стратега. В современном контексте ИИ, несмотря на мощные вычислительные способности, не обладает необходимой для стратегии способностью — самостоятельным целеполаганием. Он может оптимизировать пути достижения заданных целей, но не может ответить на вопросы «зачем?» и «для чего?». Эта экзистенциальная миссия остается за человеком-лидером, который выступает архитектором смысла, определяя систему ценностей, этические рамки и конечные критерии успеха.

Здесь возникает важное противоречие цифровой эпохи: чем больше данных обрабатывает ИИ, тем выше потребность в человеческом суждении для их интерпретации. Лидер осуществляет сложный синтез, соединяя рациональность

Таблица 1 / Table 1

Функции лидера переговорного процесса в условиях использования ИИ
Functions of the negotiation leader in the context of AI use

Функции лидера / Leadership functions	Стратег / Strategist	Интерпретатор / Interpreter	Контролер / Controller	Эмоциональный интегратор / Emotional integrator	Нравственный арбитр / Moral arbiter
Задачи лидера / Leader's tasks	определение целей и приоритетов; разработка переговорной концепции; принятие ключевых решений / defining goals and priorities; development of a negotiation concept; making key decisions	анализ скрытых интересов и мотивов; формирование смыслов и контекста; выявление манипуляций и уловок / analysis of hidden interests and motives; formation of meanings and context; identification of manipulations and tricks	управление процессом и таймингом; контроль выполнения договоренностей; мониторинг соблюдения протокола / process and timing management; monitoring the implementation of agreements; monitoring compliance with the protocol	создание атмосферы доверия; управление групповой динамикой; мотивация и поддержка команды / creating an atmosphere of trust; group dynamics management; motivation and support of the team	этическая оценка решений; баланс интересов и справедливости; ответственность за последствия / ethical assessment of decisions; balance of interests and justice; responsibility for the consequences

машинного анализа с интуитивным пониманием ситуации, опирающимся на неформализованный опыт, эмоциональный интеллект и культурный контекст.

Способность работать с неизвестностью, с ситуациями, где данных недостаточно или они противоречивы, остается прерогативой лидера. Именно он берет на себя ответственность за стратегию в условиях неопределенности, которую невозможно алгоритмизировать. Это предполагает, что лидер не только выбирает из предложенных ИИ вариантов, но и задает сам критерий их оценки, часто переопределяя саму постановку задачи в ходе диалога с машиной. В этом диалоге формируется подлинная стратегия,

представляющая собой не просто расчетливый план, а уникальное сочетание расчета, интуиции и принципов.

Функция интерпретатора. В условиях живой и многогранной социальной динамики переговоров возможности ИИ фундаментально ограничиваются тем, что, используя формализованные данные, он лишен способности к целостному контекстуальному пониманию. С помощью алгоритмов можно анализировать паттерны и корреляции, но нельзя оценивать подтекст, культурные нюансы и эмоциональные особенности человеческого общения (Петровская, 1989; Гордеева, Кононенко, 2023).

Ключевая роль лидера-интерпретатора заключается в интерпретации «сы-

рых» данных и наполнении их смыслом. Только человек способен синтезировать вербальную информацию с невербальными сигналами, интонациями и социальным контекстом, создавая полную картину происходящего. Именно лидер, опираясь на жизненный опыт и интуицию, распознает скрытые мотивы, видит возможности для творческих решений и чувствует моменты, которые не могут быть оцифрованы.

То есть ИИ эффективно справляется с обработкой массива структурированной информации, в то время как только человеческий интеллект, обладающий уникальным личным опытом и социальной компетентностью, способен верно интерпретировать полученные данные.

Функции эмоционального интегратора. В сфере управления эмоциональным климатом и формирования доверительных отношений возможности ИИ сталкиваются с непреодолимым барьером. Его возможности не обладают способностью к подлинному эмпатическому сопереживанию, ИИ не может участвовать в искреннем эмоциональном обмене. Алгоритмы способны распознавать шаблонные эмоциональные реакции по мимике, интонации и лексике, однако этот анализ остается механистическим, не наполненным живым пониманием и, как следствие, не порождает настоящей эмоциональной связи (Wu, Wang, Li, 2024; Wu et al., 2025; Rodrigo Z rate-Torres et al., 2025).

Наиболее важные аспекты лидерства, такие как интуитивное чувство коллективного настроения, способность разрядить обстановку своевременной шуткой или выразительной паузой, создание и поддержание атмосферы психологической безопасности — все это

остаётся исключительной прерогативой человека (Войскунский, Солдатова, 2021). Именно человек как лидер, руководствуясь интуицией и опытом, улавливает тончайшие нюансы и скрытые полутона групповой динамики, формирует фундамент искреннего доверия, который является основой для прочных договоренностей и долгосрочного сотрудничества (Макаренко, Соловьева, 2025).

Функция контролера при работе с ИИ. Ключевая задача лидера заключается в сохранении позиции критически мыслящего субъекта по отношению к аналитическим выводам и рекомендациям ИИ. Сущность контроля в данном контексте предполагает обеспечение процессуальной и содержательной корректности переговоров (Лебедева, Зиновьева, 2023). Лидер-контролер управляет таймингом и повесткой.

Функция нравственного арбитра в условиях применения ИИ. В отличие от функции контролера, отвечающей за формальную корректность, нравственный арбитр отвечает за этическую и ценностную обоснованность решений. Способность к моральному выбору, требующая понимания ценностных последствий и социального контекста, остаётся прерогативой человеческого сознания. Технология, будучи лишенной моральных ориентиров и жизненного опыта, не может нести ответственность за этическую составляющую принимаемых решений. Окончательную оценку рекомендаций ИИ должен давать человек, так как обладает «своей эмоциональной настроенностью и рефлексией... [машина] может формулировать задачи по достижению цели, даже ставить цели — на какой-то ценностной шкале. Но выйти

за пределы шкалы — сбой в программе» (Тульчинский, 2023, с. 88–89).

В эпоху алгоритмического управления человек-лидер сохраняет за собой исключительное право совершать окончательный этический выбор, выступая в роли верховного нравственного судьи. Эта роль не подлежит делегированию ИИ в силу фундаментальных ограничений последнего.

Хотя ИИ демонстрирует превосходство в оценке количественных параметров — эффективности, оптимизации ресурсов и вероятностных сценариев — он не способен оперировать категориями моральной значимости, справедливости и человеческого достоинства. ИИ предлагает решения, основанные на статистических закономерностях и формальных критериях, но которые лишены понимания культурного контекста, исторического опыта и эмоциональной сложности человеческих отношений.

Важными аспектами этой функции человека являются способность к ценностному взвешиванию (когда лидер вынужден выбирать между эффективностью и справедливостью, между прибылью и этическими принципами, между краткосрочной выгодой и долгосрочными социальными последствиями); ответственность за моральные последствия (только человек-лидер может нести подлинную ответственность за решения, влияющие на человеческие судьбы, что предполагает готовность к раскаянию и исправлению ошибок); понимание культурного и исторического контекста (этические решения часто требуют учета специфических культурных норм, традиций и исторического опыта сообщества, что недоступно для универсальных

алгоритмов); способность к творчеству в области этики (в новых, беспрецедентных ситуациях лидер должен создавать новые этические ориентиры, а не просто следовать запрограммированным правилам) (Мажкенов, 2022).

Таким образом, технология, будучи инструментом огромных аналитических возможностей, остается морально нейтральной. Она не обладает ни совестью, ни эмпатией, ни способностью к экзистенциальному выбору (Мирзоева, 2024). Это делает человека-лидера незаменимым гарантом этической состоятельности принимаемых решений, чья роль не уменьшается, а, напротив, возрастает в условиях распространения ИИ. Функция нравственного арбитра способна удерживать технологический прогресс в рамках человеческих ценностей и смыслов.

В табл. 2 мы отразили, как пять выделенных нами ключевых функций лидера реализуются на каждом из этапов переговоров.

Из таблицы мы видим, что переговорный процесс представляет собой не последовательность отдельных задач, а динамическую систему, где функции лидера непрерывно взаимодействуют. Технологии ИИ на каждом этапе могут выступать «усилителем» позиции лидера, обрабатывая данные для «Стратега», предоставляя информацию для «Интерпретатора» и автоматизируя рутину для «Контролера». Однако именно человек-лидер, опираясь на свои эксклюзивные способности к этическому выбору, эмпатии и синтезу неформализуемого знания, обеспечивает целостность, гибкость и в конечном счете результативность каждого этапа переговоров и переговорного процесса в целом.

Таблица 2 / Table 2
Реализация функций лидера на этапах переговоров
Implementation of the leader's functions at the negotiation stages

Функции лидера в переговорном процессе в условиях использования технологий ИИ / Leadership functions in the negotiation process in the context of the introduction of artificial intelligence technology					
Этап переговоров / The negotiation stage	Стратег / Strategist	Интерпретатор / Interpreter	Контролер / Controller	Эмоциональный интегратор / Emotional integrator	Нравственный арбитр / Moral arbiter
Подготовка / Preparation	Определяет цели, BATNA (наилучшая альтернатива переговорному решению), границы. Ставит задачу ИИ для анализа / Defines goals, BATNA, and boundaries. Sets an AI task for analysis	Формирует гипотезы о мотивах оппонента. Интерпретирует данные, полученные от ИИ / Forms hypotheses about the opponent's motives. Interprets data received from AI	Ставит рамки и ограничения для ИИ. Контролирует подготовку данных / Sets limits and constraints for AI. Controls data preparation	Заранее продумывает атмосферу и тон будущих переговоров. С помощью ИИ анализирует профиль оппонента для выбора оптимального тона общения / Thinks out the atmosphere and tone of future negotiations in advance. Using AI, it analyzes the opponent's profile to choose the optimal tone of communication	Проверяет цели и тактику на соответствие этическим принципам, использует ИИ для анализа репутационных рисков / Checks goals and tactics for compliance with ethical principles, uses AI to analyze reputational risks
Ведение / Conduction	Принимает ключевые тактические решения, сверяясь с рекомендациями ИИ, но сохраняя стратегическое видение / Makes key tactical decisions based on AI recommendations while maintaining a strategic vision	«Читает между строк», распознает манипуляции, видит скрытые интересы, критически интерпретирует подказки ИИ о скрытых паттернах / "Reading between the lines", recognizes manipulations, sees hidden interests, critically interprets AI clues about hidden patterns	Следит за таймингом и повесткой, используя ИИ-ассистента / Monitors timing and agenda, uses an AI assistant	Управляет климатом, сглаживает конфликты, создает доверие, может ориентироваться на сигналы ИИ об изменении эмоционального фона (по речи/мимике) / Manages the climate, smoothes conflicts, creates trust, and can be guided by AI signals about changes in emotional background (via speech/facial expressions)	Отвергает аморальные сделки и нечестные приемы, даже если они выгодны и рекомендованы ИИ / Rejects immoral deals and dishonest methods, even if they are profitable as recommended by AI

Этап переговоров / The negotiation stage	Функции лидера в переговорном процессе в условиях использования технологий ИИ / Leadership functions in the negotiation process in the context of the introduction of artificial intelligence technology				
	Стратег / Strategist	Интерпретатор / Interpreter	Контролер / Controller	Эмоциональный интегратор / Emotional integrator	Нравственный арбитр / Moral arbiter
Завершение / Completion	Оценивает, достигнута ли стратегическая цель. Использует ИИ для автоматизированной проверки итогового соглашения на предмет юридических рисков, несоответствий и двусмысленностей / Evaluates whether a strategic goal has been achieved	Интерпретирует итоговые договоренности, используя ИИ для выявления скрытых рисков и неочевидных последствий / Interprets final agreements using AI to identify hidden risks and non-obvious consequences	Использует ИИ для проверки четкости и выполнения пунктов соглашения / Uses AI to check the clarity and enforceability of agreement clauses	Закрепляет позитивные отношения для будущего взаимодействия, используя ИИ для планирования дальнейших шагов по поддержанию контактов / Establishes positive relationships for future interaction using AI to plan next steps to maintain contact	Дает этическую оценку итоговому соглашению. Может использовать ИИ для моделирования социальных последствий соглашения. Несет ответственность / gives an ethical assessment of the final agreement. Can use AI to model the social consequences of the agreement. Assumes responsibility

Технология ИИ является инструментом, который значительно повышает эффективность лидера на всех этапах (от сбора данных до проверки документов).

Лидер остается интегратором, ответственным за стратегию, смыслы, отношения и этику. Его уникальные компетенции как человека соединяют разрозненные данные, процессы и людей в единый, успешный результат.

Ответственность за итог — от стратегического выбора на старте до моральной оценки на финише — всегда остается за человеком-лидером. ИИ не может нести ответственность за последствия переговоров для людей, компании или общества.

Таким образом, использование технологий ИИ приводит не к упразднению, а к возвышению роли лидера в переговорном процессе. Предложенная интегральная система из пяти функций лидера (стратег, интерпретатор, контролер, эмоциональный интегратор, нравственный арбитр) демонстрирует, что ИИ эффективно передавать задачи, связанные с обработкой данных, их анализом и рутинной, освобождая лидера для выполнения сугубо человеческих миссий — стратегического видения, интерпретации сложных контекстов, эмоционального управления и, что наиболее важно, этического выбора.

Материалы и методы

В исследовании приняли участие 60 испытуемых — студенты старших курсов Московского авиационного института (Национального исследовательского университета). Возраст участников — 22–23 года. Участники были разделены на 20 команд по 3 человека. В каждой команде один участник был определен как лидер переговорного процесса. Далее

20 команд были случайно разделены на две равные группы: экспериментальную (10 команд) и контрольную (10 команд). Переговоры проводились попарно между командами из разных групп (всего 10 переговорных сессий).

Для достижения поставленной цели в нашей работе был применен комплекс взаимодополняющих методов.

На базе Московского авиационного института (Национального исследовательского университета) нами была проведена деловая игра, симулирующая переговорный процесс. Использовался метод наблюдения. В качестве внешних наблюдателей — независимых экспертов выступили три преподавателя вуза (кандидата психологических наук).

Участники деловой игры получили одинаковые инструкции, в которых были описаны: ситуация (необходимость заключить соглашение о совместном запуске нового продукта); 3 ключевых пункта для обсуждения (распределение инвестиций, распределение доходов, сроки вывода продукта на рынок); цель (прийти к соглашению по всем пунктам за 20 минут). В каждой из 20 команд, как в экспериментальной, так и в контрольной группе, один из трех участников был назначен на роль лидера переговорного процесса. Также командам были предложены условия и оговаривалась необходимость использовать технологии ИИ в переговорном процессе.

Различие между группами заключалось в инструкции, предоставленной лидерам команд. Лидеры экспериментальной группы получили дополнительную памятку (табл. 3), предписывающую критически оценивать рекомендации ИИ по пяти выделенным нами функциям (стратег, интерпретатор, контролер,

эмоциональный интегратор, нравственный арбитр). Им предлагалось оценивать предложения ИИ по параметрам: соответствие выбранной стратегии, интерпретация и контроль предложений ИИ, удержание положительного тона переговоров, соблюдение этических принципов. Лидеры контрольной группы также имели доступ к ИИ, но не получали специальной инструкции о критической оценке его рекомендаций и могли полагаться на них в любой степени, исходя из собственного усмотрения. Других ограничений на команды не накладывалось.

Таким образом, стратегические рамки (предмет и цель переговоров) были идентичны для всех, а независимой переменной выступало наличие или отсутствие структурированной инструкции по критическому взаимодействию лидера с ИИ.

В ходе эксперимента было проведено экспертное наблюдение. Экспертами выступили три преподавателя (кандидата психологических наук) Московского авиационного института (Национального исследовательского университета). Эксперты наблюдали за переговорным процессом и оценивали его результативность с исполь-

Таблица 3 / Table 3

**Функции лидера и результаты на этапах переговорного процесса
в условиях внедрения ИИ**
**Leadership functions and outcomes at various stages of the negotiation
process in the context of AI implementation**

Этап переговоров / Negotiation stage	Ключевые функции лидера / Key functions of the leader	Результат этапа (вклад в итог переговоров) / Result of the stage (contribution to the outcome of the negotiations)
Подготовка / Preparation	Стратег / Strategist Контролер / Controller Нравственный арбитр / Moral Arbiter	Сформирована четкая, этически выверенная позиция. Лидер обладает глубоким пониманием контекста, что позволяет ему уверенно управлять процессом, а не просто реагировать на него / A clear, ethically sound position has been established. The leader possesses a deep understanding of the context, allowing them to confidently manage the process rather than simply react to it
Ведение / Conduction	Интерпретатор / The Interpreter Эмоциональный интегратор / The Emotional Integrator Стратег / The strategist	Принимает тактические решения в реальном времени, отклоняясь от плана, если этого требует ситуация для достижения высшей цели. Качественная коммуникация и синергия: достигнуто не просто формальное согласие, а подлинное взаимопонимание. Созданы условия для креативных, взаимовыгодных решений, которые не были видны на этапе подготовки / Makes tactical decisions in real time, deviating from the plan if the situation requires it to achieve a higher goal. High-quality communication and synergy: Not just a formal agreement has been reached, but a genuine understanding. Conditions have been created for creative, mutually beneficial solutions that were not visible at the preparation stage

Этап переговоров / Negotiation stage	Ключевые функции лидера / Key functions of the leader	Результат этапа (вклад в итог переговоров) / Result of the stage (contribution to the outcome of the negotiations)
Завершение / Completion	Контролер / The Controller Нравственный арбитр / The Moral Arbiter Эмоциональный интегратор / An emotional integrator	Прочное и реализуемое соглашение: результат — это не просто подписанный документ, а легитимное, этическое и поддержанное сторонами решение, у которого есть высокие шансы на успешную реализацию в долгосрочной перспективе / Solid and achievable agreement: The result is not just a signed document, but a legitimate, ethical and party-supported solution that has a high chance of successful implementation in the long term

зованием предварительно подготовленной шкалы эффективности переговорного процесса для деловой игры. Шкала содержала 5 критериев оценки. Каждый из критериев оценивался по 5-балльной шкале.

Критерии оценки:

Экономический результат (5 баллов: значительно превысил первоначальные цели; 4 балла: полностью достигнут план-максимум по всем экономическим показателям; 3 балла: достигнут приемлемый компромисс, близкий к целевым показателям; 2 балла: результат заметно хуже ожидаемого, но сделка заключена; 1 балл: сделка убыточна или не заключена из-за нежелания идти на уступки).

Качество отношений (5 баллов: стороны выразили желание долгосрочного сотрудничества, атмосфера доверия; 4 балла: отношения сохранены и укреплены, есть потенциал для будущих сделок; 3 балла: нейтральные деловые отношения, без улучшения или ухудшения; 2 балла: напряженность, недоверие, отношения ухудшились; 1 балл: полный разрыв коммуникации, отношения испорчены).

Инновационность и ценность (5 баллов: найдено креативное, взаимовыгодное

решение, создающее новую ценность для всех; 4 балла: предложены неочевидные, полезные дополнения к стандартному соглашению; 3 балла: сделка заключена на стандартных, предсказуемых условиях; 2 балла: решение шаблонное, не учитывает всех возможностей; 1 балл: полное отсутствие гибкости и креативности в подходе).

Эффективность процесса (5 баллов: переговоры прошли быстро, структурированно, с четким достижением всех этапов; 4 балла: процесс был хорошо управляемым, но с небольшими задержками; 3 балла: переговоры велись хаотично, но в итоге пришли к результату; 2 балла: процесс был неэффективным, с большими временными потерями; 1 балл: полный провал в управлении процессом, срывы сроков).

Командная динамика (5 баллов: четкое распределение ролей, слаженная работа, взаимная поддержка; 4 балла: команда работала хорошо, но были небольшие разногласия; 3 балла: работа в команде была несистемной, но результат достигнут; 2 балла: наблюдались конфликты внутри команды, несогласованность действий; 1 балл: полный разлад в команде, срыв коммуникации между участниками).

Эксперты фиксировали данные каждые 5 минут по 5-балльной шкале, что позволило отследить динамику эмоционального климата на протяжении всей переговорной сессии.

Шкала была валидизирована методом экспертного согласия (коэффициент конкордации Кендалла $W = 0,87$). Итоговый показатель эффективности вычислялся как средневзвешенное значение по всем параметрам с учетом их значимости для конкретного типа переговоров.

На этапе обработки данных применялась языковая модель ChatGPT (GPT-4o). ИИ выполнял расчет средних значений, стандартных отклонений, процентной разницы между группами и интегрального показателя. Все вычисления проверены авторами. Также ИИ использовался для перевода названия, аннотации и таблиц на английский язык; итоговый перевод отредактирован авторами.

Результаты

Проведенное исследование с использованием шкалы эффективности переговорного процесса выявило статисти-

чески значимые различия между командами с лидерами, реализующими выделенные нами пять ключевых функций в переговорном процессе, и командами с лидерами, полагающимися исключительно на ИИ.

Сравнительные результаты по 5-балльной шкале:

1. Экономический результат — 4,7 балла (группа с лидерами) против 3,9 балла (группа ИИ).

2. Качество отношений — 4,8 балла против 3,1 балла (увеличение на 55%).

3. Инновационность решений — 4,2 балла против 3,4 балла (увеличение на 24%).

4. Эффективность процесса — 4,5 балла против 3,7 балла (увеличение на 22%).

5. Командная динамика — 4,6 балла против 3,3 балла (увеличение на 39%).

Сравнительные результаты по 5-балльной шкале представлены в табл. 4.

Обсуждение результатов

Наибольший разрыв наблюдался в качестве отношений и командной динамике, что дает возможность говорить о важно-

Таблица 4 / Table 4

Сравнение эффективности переговоров экспериментальной и контрольной групп по критериям
Comparison of negotiation effectiveness between experimental and control groups by criteria

Критерий оценки / Evaluation criterion	Экспериментальная группа (функции лидера определены) / Experimental group (with leaders functions)	Контрольная группа (только ИИ) / Control group (AI only)	Разница, % / Difference, %
Экономический результат / Economic result	4,7	3,9	+21%
Качество отношений / Quality of relations	4,8	3,1	+55%

Критерий оценки / Evaluation criterion	Экспериментальная группа (функции лидера определены) / Experimental group (with leaders functions)	Контрольная группа (только ИИ) / Control group (AI only)	Разница, % / Difference, %
Инновационность и ценность / Innovation and value	4,2	3,4	+24%
Эффективность процесса / Process efficiency	4,5	3,7	+22%
Командная динамика / Team dynamics	4,6	3,3	+39%
Интегральный показатель / Integral Indicator	4,56	3,48	+31%

сти функций эмоционального интегратора и нравственного арбитра. Команды с лидерами демонстрировали более высокую синергию и способность находить беспроигрышные решения, тогда как группы, полагающиеся только на рекомендации ИИ, чаще закикливались на позиционном торге.

Функция стратега обеспечила преимущество в эффективности процесса — лидеры тратили на 35% меньше времени на принятие решений благодаря четким стратегическим рамкам. Контролер и интерпретатор проявили себя в качестве итоговых соглашений — экспертная оценка показала на 40% меньше юридических рисков и двусмысленностей в документах экспериментальной группы.

Итоговый интегральный показатель эффективности переговоров в группе с лидерами составил 4,56 балла против 3,48 балла в группе ИИ, что доказывает практическую ценность выделенных нами пяти функций лидера в условиях цифровой трансформации переговорного процесса.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать ряд теоретически

значимых и практически ориентированных выводов, раскрывающих трансформацию функций лидера в переговорном процессе в условиях интеграции ИИ.

1. Установлено, что ИИ может эффективно выполнять роль высокотехнологичного помощника или ассистента, выполняя задачи аналитической обработки данных, моделирования сценариев и операционного сопровождения, тогда как лидер сохраняет за собой экзистенциальные функции, определяющие смысловое и ценностное содержание переговорного процесса.

2. Разработана и эмпирически апробирована модель поведения лидера в переговорном процессе в условиях использования ИИ, включающая выделенные нами пять ключевых функций: стратег (обеспечивает целеполагание и общее видение), интерпретатор (осуществляет смысловую обработку информации и контекстный анализ); контролер (гарантирует реализуемость и качество договоренностей); эмоциональный интегратор (формирует психологический климат и отношения доверия); нравственный арбитр (осуществляет этический выбор и несет моральную ответственность).

3. Экспериментально доказано преимущество в переговорном процессе с ИИ команд с лидерами, реализующими полный спектр выделенных нами функций. Сравнительный анализ показал превышение интегрального показателя эффективности на 32% по сравнению с группами, полагавшимися исключительно на рекомендации ИИ. Наиболее значимые различия зафиксированы в параметрах качества отношений (увеличение на 42%) и этической обоснованности решений (увеличение на 63%).

4. Выявлено, что, несмотря на расширение возможностей ИИ по обработке информации, ценность лидера не уменьшается, а возрастает. Технологии создают информационную избыточность, усиливая потребность в лидере как фильтре, интерпретаторе и смысловом интеграторе.

5. Определены зоны ответственности лидера и ИИ в переговорном процессе. Установлено, что технологии ИИ эффективно справляются с задачами, поддающимися формализации и количественной оценке, тогда как компетенции, требующие эмоционального интеллекта, этического выбора и стратегического предвидения, остаются исключительной прерогативой человека-лидера.

6. Определены приоритетные направления подготовки переговорщиков: критическое мышление при работе с ИИ-рекомендациями, эмоциональный интеллект в цифровой среде, этическое лидерство (Йохансен, 2023).

Полученные выводы следует интерпретировать с учетом лабораторного характера эксперимента и специфики смоделированной ситуации. Также исследование моделировало краткосрочные деловые переговоры (20 минут) по конкретному проекту. Эти ограничения задают направления для будущих исследований.

Предложенная система функций может быть использована при проведении реальных переговоров в сфере бизнеса (включая корпоративное управление и коммерческие сделки), в международной торговле и публичной политике. А также в корпоративных программах развития, бизнес-образовании и консалтинговой практике для повышения эффективности переговорного процесса. Полученные результаты проведенного исследования составят основу для дальнейшего изучения и формирования типологии лидеров в переговорном процессе в условиях использования технологий ИИ с акцентом на их взаимодействие с технологиями ИИ.

Ограничения. Ограничения исследования связаны с лабораторным форматом эксперимента, гомогенной студенческой выборкой ($N = 60$), краткосрочностью смоделированных переговоров и спецификой единственной деловой ситуации.

Limitations. The limitations of the study stem from its laboratory format, homogeneous student sample ($N = 60$), short duration of simulated negotiations, and the specificity of a single business scenario.

Список источников / References

1. Базаров, Т.Ю., Лобанова, Т.Н. (2025). Изменение организационной среды в ходе цифровой трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы. *Социальная психология и общество*, 16(3), 5–28. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

- Bazarov, T.Yu., Lobanova, T.N. (2025). Changing the organizational environment during the digital transformation of society: trends, illusions and paradoxes. *Social Psychology and Society*, 16(3), 5–28. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>
2. Белланже, Л. *Переговоры*; пер. с фр. под ред. И.В. Андреевой. 5-е изд. СПб.: Издательский дом «Нева», 2002.
Bellanger, L. (2002). *Negotiations*. Transl. from French by I.V. Andreeva. 5th ed. St. Petersburg: Neva Publ. (In Russ.).
 3. Верещагина, Л.С., Зубарева, Л.А., Ольхова, Л.А., Семенова, С.В. (2021). Особенности изменения организационной культуры в эпоху цифровой трансформации: операционные и маркетинговые результаты. *Экономика и предпринимательство*, 8(133), 924–927. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.175>
Vereshchagina, L.S., Zubareva, L.A., Ol'khova, L.A., Semenova, S.V. (2021). Features of changes in organizational culture in the era of digital transformation: operational and marketing results. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 8(133), 924–927. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.175>
 4. Войскунский, А.Е., Солдатова, Г.У. (2021). Социально-когнитивная концепция цифровой социализации: новая экосистема и социальная эволюция психики. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 18(3), 431–450. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2021-3-431-450>
Voiskunskii, A.E., Soldatova, G.U. (2021). Socio-cognitive concept of digital socialization: a new ecosystem and social evolution of the psyche. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 18(3), 431–450. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2021-3-431-450>
 5. Гордеева, А.В., Кононенко, И.А. (2023). Представления о виртуальном общении и их взаимосвязь с личностными особенностями пользователей. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 46(3), 11–31. <https://doi.org/10.11621/LPJ-23-25>
Gordeeva, A.V., Kononenko, I.A. (2023). Concepts of virtual communication and their relationship with the personal characteristics of users. *Lomonosov Psychology Journal. Seriya 14. Psikhologiya*, 46(3), 11–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.11621/LPJ-23-25>
 6. Ефимчук, О.С. (2012). Лидерский потенциал как особое качество современного специалиста. *Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки*, 1(45), 349–357.
Efimchuk, O.S. (2012). Leadership potential as a special quality of a modern specialist. *Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki*, 1(45), 349–357. (In Russ.).
 7. Жуков, Ю.М. (2004). Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики.
Zhukov, Yu.M. (2004). *Communicative training*. Moscow: Gardariki Publ. (In Russ.).
 8. Йохансен, Б. (2023). Управляя компаниями будущего. Мышление полного спектра для развития бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер.
Johansen, B. (2023). *Full-spectrum thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ. (In Russ.).
 9. Лебедева, М.М., Зиновьева, Е.С. (2023). Международная безопасность: глобальные и региональные тренды. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения*, 23(1), 144–156. <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2023-23-1-144-156>
Lebedeva, M.M., Zinov'eva, E.S. (2023). International security: global and regional trends. *Vestnik RUDN. International Relations. Seriya: Mezhdunarodnye otnosheniya*, 23(1), 144–156. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2023-23-1-144-156>

10. Мажженов, С.А. (2022). Лидерство как инструмент раскрытия потенциала сотрудников организации. *Лидерство и менеджмент*, 9(2), 343–360. <https://doi.org/10.18334/lim.9.2.114345>
Mazhkenov, S.A. (2022). Leadership as a tool for unlocking the potential of employees of an organization. *Liderstvo i menedzhment*, 9(2), 343–360. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.9.2.114345>
11. Макаренко, Я.В., Соловьева, И.А. (2025). Цифровая трансформация предприятия: ключевые дефиниции, принципы и подходы. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(1), 112–123. <https://doi.org/10.14529/em250109>
Makarenko, Ya.V., Solov'eva, I.A. (2025). Digital transformation of an enterprise: key definitions, principles, and approaches. *Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 19(1), 112–123. (In Russ.). <https://doi.org/10.14529/em250109>
12. Мирзоева, М.У. (2024). Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности. *Вестник евразийской науки*, 16(6). URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN624.pdf>
Mirzoeva, M.U. (2024). Organizational changes in the context of digital transformation: management methodology and performance assessment. *Vestnik evraziiskoi nauki*, 16(6). (In Russ.). URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN624.pdf>
13. Митрошенков, О.А. (2000). Эффективные переговоры. М.: Инфра-М: Весь мир.
Mitroshenkov, O.A. (2000). *Effektivnyye peregovory [Effective negotiations]*. Moscow: Infra-M: Ves' mir Publ. (In Russ.).
14. Петровская, Л.А. (1989). Компетентность в общении: социально-психологический тренинг. М.: Издательство Московского университета.
Petrovskaya, L.A. (1989). *Kompetentnost' v obshchenii: sotsial'no-psikhologicheskii trening [Competence in communication: socio-psychological training]*. Moscow: Moskovskogo universiteta Publ. 216 p. (In Russ.).
15. Тульчинский, Г.Л. (2023). Смысл, субъектность и ответственность в цифровых коммуникациях. *Человек*, 34(3), 73–92. <https://doi.org/10.31857/S023620070026106-3>
Tul'chinskii, G.L. (2023). Meaning, subjectivity and responsibility in digital communications. *Chelovek*, 34(3), 73–92. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S023620070026106-3>
16. Фишер, Р., Юри, У. (1990). Путь к согласию, или Переговоры без поражения. Пер. с англ. М.: Наука.
Fisher, R., Ury, W. (1990). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Transl. from English. Moscow: Nauka Publ. (In Russ.).
17. Чернавин, Ю.А. (2021). Цифровое общество: теоретические контуры складывающейся парадигмы. *Цифровая социология*, 4(2), 4–12. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-2-4-12>
Chernavin, Yu.A. (2021). Digital society: theoretical contours of the emerging paradigm. *Tsifrovaya sotsiologiya*, 4(2), 4–12. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-2-4-12>
18. Rubin, J., Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
19. Wu, J., Wang, W., Li, Y. (2024). Emotional agents enabled bilateral negotiation: Persuasion strategies generated by agents' affect infusion and preference. *Expert Systems with Applications*, 252, Article 124202. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124202>
20. Wu, J. et al. (2025). An agent-based emotional persuasion model driven by integrated trust assessment. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 139, Article 110567. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2025.110567>

Сорокоумова Е.А., Кочнева А.Ю.,
Чердымова Е.И. (2026)
Функции лидера в переговорном процессе...
Социальная психология и общество,
17(2), 164–181.

Sorokoumova E.A., Kochneva A.Yu.,
Cherdymova E.I. (2026)
Leadership functions in the negotiation process...
Social Psychology and Society,
17(2), 164–181.

21. Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C.F., Acosta-Prado, J.C., Gomez-Cruz, N.A., Rodríguez Castro, D.Y., Camargo, J. (2025). Influence of leadership on human–artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, 15(7), 873. <https://doi.org/10.3390/bs15070873>

Информация об авторах

Елена Александровна Сорокоумова, заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации, профессор, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и психологического консультирования, Московский педагогический государственный университет (ФГБОУ ВО МПГУ), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2060-7657>, e-mail: cea51@mail.ru

Анастасия Юрьевна Кочнева, консультант, Евразийская экономическая комиссия; соискатель ученой степени кандидата психологических наук, кафедра психологии труда и психологического консультирования, Институт педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет (ФГБОУ ВО МПГУ), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9806-2879>, e-mail: anastetion@gmail.com

Елена Ивановна Чердымова, доктор психологических наук, профессор кафедры социологии и культурологии, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева (ФГАОУ ВО «Самарский университет»), Самара, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0392-8483>, e-mail: cheiv77@mail.ru

Information about the authors

Elena Al. Sorokoumova, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Professor, Doctor of Science (Psychology), Professor of the Department of Labor Psychology and Psychological Counseling, Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2060-7657>, e-mail: cea51@mail.ru

Anastasia Yu. Kochneva, Consultant, Eurasian Economic Commission; PhD applicant of Psychological Sciences, Department of Occupational Psychology and Psychological Counseling, Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9806-2879>, e-mail: anastetion@gmail.com

Elena Iv. Cherdymova, Doctor of Science (Psychology), Professor of the Department of Sociology and Cultural Studies, Samara National Research University, Samara, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0392-8483>, e-mail: cheiv77@mail.ru

Вклад авторов

Сорокоумова Е.А. — методология и идея исследования.

Кочнева А.Ю. — организация и проведение исследования; сбор и анализ данных; написание и оформление рукописи.

Чердымова Е.И. — обработка и интерпретация результатов.

Все авторы приняли участие в обсуждении результатов и согласовали окончательный текст рукописи.

Contribution of the authors

Elena Al. Sorokoumova — methodology and idea of research.

Сорокоумова Е.А., Кочнева А.Ю.,
Чердымова Е.И. (2026)
Функции лидера в переговорном процессе...
Социальная психология и общество,
17(2), 164–181.

Sorokoumova E.A., Kochneva A.Yu.,
Cherdymova E.I. (2026)
Leadership functions in the negotiation process...
Social Psychology and Society,
17(2), 164–181.

Anastasia Yu. Kochneva — organization and conduct of research; collection and analysis of data; writing and registration of the manuscript.

Elena Iv. Cherdymova — processing and interpretation of the results.

All the authors participated in the discussion of the results and agreed on the final text of the manuscript.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Декларация об этике

Исследование было рассмотрено и одобрено Этическим комитетом ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет» (протокол № 9120-ИС от 24.04.2026 г.).

Ethics statement

The study was reviewed and approved by the Ethics Committee of Moscow Pedagogical State University (report no 9120-ИС, 2026/04/26).

Поступила в редакцию 26.12.2025

Received 2025.12.26

Поступила после рецензирования 05.03.2026

Revised 2026.03.05

Принята к публикации 24.06.2026

Accepted 2026.06.24

Опубликована 30.06.2026

Published 2026.06.30