

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ. СПОРТА И ТУРИЗМА»  
ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА  
КАФЕДРА СЕРВИСА И ТУРИЗМА

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление деятельностью организаций сервиса»

на тему:

ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Выполнила:  
студентка 3 курса  
группы 4331  
Галеева А.С.  
Руководитель:  
к.э.н., доцент  
Ибатуллова Ю.Т.

Казань, 2017

Оглавление	
Введение.....	3
1. Технология ведения деловых переговоров .....	5
1.1 Общая характеристика переговоров и основные этапы .....	5
1.2 Различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров .....	14
1.3 Психология в деловом общении.....	23
2. Особенности процесса ведения деловых переговоров на примере ООО «Сибстрой».....	28
2.1 Организационная характеристика ООО «Сибстрой» .....	28
2.2 Анализ процесса ведения деловых переговоров в ООО «Сибстрой» .....	30
2.3 Предложения по совершенствованию процесса ведения деловых переговоров.....	30
Заключение .....	35
Список использованной литературы .....	38

## ВВЕДЕНИЕ

Переговоры – неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. Ведение переговоров сопровождает любую совместную деятельность. Целью переговоров обычно является достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды. Деловые переговоры ведутся в рамках сферы ведения бизнеса участников и имеют более узкую задачу – достичь договоренности о взаимовыгодном обмене ресурсами, совместном инвестировании ресурсов, распределении прибыли, полученной от совместной деятельности.

Искусство ведения деловых переговоров состоит в том, чтобы показать своему визави путь к решению его задачи через совершение действий, выгодных Вам. Это требует глубоких знаний в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, умения управлять своим эмоциональным состоянием.

Деловые переговоры – это еще и состязание личностей, их точек зрения, подходов к миропониманию. Переговоры опытных бизнесменов для стороннего наблюдателя могут выглядеть как скупой обмен малозначащими фразами. Их исход может зависеть от слабых коммуникативных сигналов, неосознанно посылаемых каждым из собеседников.

Изучение техники ведения деловых переговоров является актуальной задачей, так как каждому человеку приходится сталкиваться с деловым общением, которое непосредственно связано с технологией ведения деловых переговоров. Деловое общение имеет особое значение для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности. А деловые люди часто сталкиваются с вопросом как построить деловые переговоры.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Сибстрой». Предметом исследования – техника ведения деловых переговоров с партнером.

Цель работы – разработать рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров.

Исходя из темы работы, можно обозначить основные задачи:

- 1) дать общую характеристику ведения деловых переговоров, показать основные этапы;
- 2) рассмотреть различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров, а также психологию делового общения, по учениям Д. Карнеги;
- 3) изучить вопросы техники ведения деловых переговоров на примере ООО «Сибстрой» и разработать практические рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Во введении выделена цель работы, задачи исследования, описание объекта и предмета исследования; обозначена актуальность темы; изложена структура работы.

В первой главе рассмотрены общая характеристика ведения переговоров и основные этапы, различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров, а также психология делового общения.

Во второй главе показаны особенности ведения деловых переговоров на примере ООО «Сибстрой» и разработаны рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров.

В заключении сделаны выводы по поставленным задачам.

При написании работы были использованы электронные ресурсы, публикации в специальной периодической печати, материалы по деятельности ООО «Сибстрой», другая научная литература.

Теоретическую основу данной работы составили точки зрения следующих авторов: Титова Л.Г., Митрошенков О.А., Кузин Ф.А., Кабушкин Н.И., Семенов А.К., Соловьев Э.Я.

# 1. ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

## 1.1 Общая характеристика переговоров и основные этапы

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров – быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми [5, с. 22].

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам

полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров входит постепенно и в нашу жизнь, соседствуя с остальными методами и постепенно вытесняя их.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационной. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений – коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа и т.д. конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений [8, с. 41].

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы «надуть» партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. При этом не надо думать, что остальные функции переговоров остались в прошлом. Они сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о

противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Переговоры – это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий – это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: «Чего мы хотим достичь?», но должны поставить и такой вопрос: «В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?». При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение – это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди [20, с. 97].

Вторая ступень практического менеджмента – это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства – это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные



ресурсы, но и – как бы это ни резало слух – люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают «игровое» поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения [9, с. 36].

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его «эгоистическим» устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

Подготовка по существу переговоров должна происходить основательно. Обратимся к книге К. Ханса «Добивайтесь своего – это успех на переговорах». Предложенный в ней вопросник – хороший советчик. Вот лишь некоторые вопросы из него для изучения партнера:

1. Какого «сторонника» я могу привести с собой?
2. Что у вас общего?
3. Какие у него увлечения?
4. Какие излюбленные темы?
5. Какие политические убеждения?
6. Что за психологический тип?
7. Какие у него особенности?
8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?
9. Есть ли у него табу?
10. В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?
11. Какова моя тактика?
12. Какой может быть его тактика?

Дополнить этот список можно и другими вопросами. Внимание следует обратить и на другой фактор, отвечающий принципу «творческого ведения переговоров» и противоречащий классическому принципу ведения переговоров, уходящему корнями в авторитарные сферы. Целью творческого ведения переговоров является «раскрытие» партнера, обеспечение условий, удобных для него, снимающих его скованность. Конечно, при этом большую роль играют психологические и даже конституциональные свойства партнера. То же самое относится и непосредственно к вам. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает четко выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. И наоборот, чем лучше удастся настроиться на партнера по переговорам, изучить его потребности, сильные и слабые стороны, вкусы и страхи, тем больше шансов на плодотворное общение. Далее будут освещены

основные приемы формирования аттракции с целью расположения к себе партнера по переговорам.

Готовясь к переговорам, надо иметь ввиду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто «технические» сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относиться к подобным «мелочам». Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он – в зависимости от задач, которые решают его участники – может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность [21, с. 54].

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы – экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций.

Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг [8, с. 67].

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом

«мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций – аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать – подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

При этом в ходе переговоров полезно иметь ввиду следующие вопросы:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- достаточно ли адекватно своим задачам используются способы подачи позиции;
- есть ли резкое изменение соотношения способов подачи позиции у партнера;
- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах (изменение внешних обстоятельств, ошибки, связанные с процессом ведения переговоров, какие-либо иные причины).

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ничуть не меньше первых двух.

Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация – это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется [13, с. 71].

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части – что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и

содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Далее рассмотрим различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров по учениям Д. Карнеги.

## 1.2 Различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях – это просто растерянность, в других – наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один – научиться искусству ведения переговоров [16, с. 85].

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают,

каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто – кого» или «перетягивание каната».

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», развитой французскими мыслителями XVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы. [20, с. 69]

В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

- тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных;
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в «максимальном завышении начального уровня». В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному – «расстановка ложных акцентов в собственной позиции» и как один из вариантов этого приема – внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот



вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием «вымогательства» также близок к только что описанным приемам завышения начальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется «выдвижением требований в последнюю минуту», поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно в этом случае, можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ [8, с. 102].

В более широком контексте прием «вымогательства» по своей природе близок другому приему – «постановке партнера в безвыходную ситуацию». Довольно образно этот прием описан американским исследователем – Т. Шеллингом. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой – вызывает

отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах – поставить партнера в безвыходную ситуацию – это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них – «ультимативность требований»: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием – «угроза». В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что, если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

«Выдвижение требований по возрастающей». Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: «Да, конечно, согласны, но есть еще проблема». В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора [17, с. 43].

Еще один прием – «салями». Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями – отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым «раскрыть свои карты», а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение

этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров в ущерб делу.

«Дача заведомо ложной информации или блеф». В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Назовем еще два приема. Один из них – «отказ от собственных предложений», когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать побольше», и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием – «двойное толкование». Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем, чтобы трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера, значительные уступки, при которых ничего не требуют взамен, «прямое открытие позиций» [21, с. 52].

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать партнера, сопоставить их.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной

общей зоны решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема «постепенного повышения сложности» может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы, в принципе, решаемы. Данная тактика рассмотрена в трудах Соловьева Эдуарда Яковлевича.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на «поиск общей зоны решения», т.е. стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами определяется зона возможных решений или по определению американских исследователей У. Зартмана и М. Бермана «общая формула решений». Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отработывают детали соглашения. Такое двухступенчатое ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда, партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми [11, с. 77].

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения – один из инструментов манипулирования поведением партнера,

здесь – инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно «разделить проблему на отдельные составляющие», а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если – нет, то может быть целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами – не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Иногда действия партнера нельзя отнести к тому или иному подходу. Похожие внешне они могут иметь различный смысл. В качестве примера может быть приведен хорошо известный прием «пакетирования», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В процессе переговоров используются два вида «пакета», но один из них отражает концепцию торга, другой – совместный с партнером анализ проблемы.

Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один «пакет». Автор «пакета» исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого «пакета» и надеется на одобрение всего пакета. Тем самым автор «пакета» открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Иногда «пакет» возникает в результате дискуссии, или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. «Пакет», обсуждаемый с партнером, предполагает размен уступок и увязку его в «пакете» [19, с. 39].

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку «блоковой тактики», заключающейся в согласовании действия с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения альтернативного предложения от блока.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь различный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он при этом преследует.

Как быть, если партнер использует различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, – не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать – это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя «недостаточно честно». В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми», не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода – попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументировано.

Итак, далее рассмотрим психологию делового общения по учениям Д. Карнеги.

### 1.3 Психология в деловом общении

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения деловых переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоит в качестве руководителя.

Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Д. Карнеги. Ниже кратко излагаются эти подходы.

В основе человеческого поведения лежат сокровенные желания. Прежде всего надо понять эти желания, затем надо заставить вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир, а кто не сможет – останется в одиночестве. Человек, который пытается бескорыстно служить другим людям, приобретает огромное преимущество. Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о своем будущем.

Самое существенное заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявлять к нему внимание и поощрять его наградами, т.е. отмечать положительные качества, помогать самоутверждению партнера по переговорам. Д. Карнеги предлагает шесть правил, следование которым позволяет влиять на людей.

Правило первое: искренне интересуйтесь другими людьми.

Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред

окружающим. Именно в среде подобных людей рождаются неудачники. [15, с. 68]

Прежде, чем приступать к обсуждению интересующих вас проблем, бывает полезно поговорить о тех предметах, которые волнуют вашего собеседника. Он станет расположен к вам и скорее решит ваши вопросы. Эту мысль удачно выразил римский поэт Публий Сир: «Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами».

Правило второе: улыбайтесь!

Умение улыбаться можно считать характерным отличием жителей США вообще и американских предпринимателей в частности. Так, по мнению заведующего отделом найма крупного универсального магазина, лучше принять на работу девушку-продавщицу с начальным образованием, но обладающую чарующей улыбкой, чем доктора философии с постным лицом.

Ошибочно думать, что каждый человек испытывает радость в процессе делового общения. Эта деятельность должна отвечать внутренним потребностям человека, должна приносить ему моральное удовлетворение. «Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами».

Американцы полагают, что умение улыбаться тесно связано с умением управлять собственным настроением. Усилием воли человек может управлять своими действиями, что отражается на его настроении.

Этой мудростью владели древние китайцы. Они говорили: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

Правило третье: помните, что на любом языке имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук! [23]

Люди придают поразительно большое значение собственному имени. Каждого человека больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире, вместе взятые. Запомнив это имя и непринужденно употребляя его, вы делаете человеку тонкий и весьма



эффективный комплимент. Если вы забудете имя человека, неправильно его произнесете или напишете, то поставите себя в весьма невыгодное положение. Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой. Так, двести лет назад богачи платили писателям за то, что те посвящали им свои книги.

Внушить человеку сознание собственной значимости – это верный способ завоевать его расположение. Один из первых уроков, который усваивает каждый политический деятель США, заключается в следующем: «Вспомнить имя избирателя – это государственная мудрость. Забыть его – значит обречь себя на забвение». При деловых контактах способность запомнить имена имеет такое же значение.

Правило четвертое: будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

Проявляя искреннюю заинтересованность к высказываниям, проблемам делового партнера, можно пробудить его симпатию к вам. Такое проявление внимания – один из величайших комплиментов для любого человека. Немногие люди могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания.

Многим собеседникам не удастся произвести благоприятное впечатление потому, что они не умеют внимательно слушать. Они настолько озабочены тем, что собираются сами сказать, что ни к чему не прислушиваются. Хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей, но умение слушать, видимо, встречается гораздо реже, чем любое другое качество. Дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель вызывает симпатии любого собеседника. Если человек говорит только о себе, то он только о себе и думает. Такой человек не интересен другим.

Умение задавать вопросы, на которые вашему деловому партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством.

Поощряя собеседника к рассказу о себе, о своих достижениях можно завоевать его расположение [23].

Правило пятое: говорите о том, что интересует вашего собеседника.

К каждой деловой встрече необходимо основательно подготовиться. Читая деловую прессу, расспрашивая общих знакомых, необходимо определить те вопросы, которые больше всего интересуют вашего будущего собеседника. Затем необходимо пополнить собственные знания по этим вопросам.

Самый верный путь к сердцу человека – это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. Такой подход непременно облегчит налаживание деловых контактов.

Правило шестое: внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне!

Д. Карнеги возводит шестое правило в важнейший закон человеческого поведения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

Глубочайшим свойством людей можно считать страстное стремление быть оцененными по достоинству. В Библии сказано: «Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними». Человеку не нужна дешевая, неискренняя лесть, но он страстно желает реальной оценки своих достоинств. Важно следовать этому золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них [23].

Итак, умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения деловых переговоров. Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Д. Карнеги в своих правилах.

Итак, как уже отмечалось, переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. В процессе переговоров можно выделить три основные стадии: подготовка к

переговорам, процесс их ведения, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Также можно выделить четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении: открытые позиции; закрытые позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях – это просто растерянность, в других – наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе.

## 2. ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «СИБСТРОЙ»

### 2.1 Организационная характеристика ООО «Сибстрой»

ООО «Сибстрой» является торгово-производственным предприятием. Фирма занимается покупкой комплектующих для деревянных дверей, сборкой дверей, их продажей и установкой. ООО «Сибстрой» занимается оптово-розничной торговлей дверьми с 2000 года.

Основными факторами, определяющими данное направление деятельности, являются:

- рост темпов строительства (жилого, промышленного);
- использование натурального материала (дерево) как экологически чистого, престижного, эстетически привлекательного.

Деревянные двери находят широкое применение в строительстве и ремонте объектов различного назначения: квартиры, дома, коттеджи, жилые и административные здания.

Продукция ООО «Сибстрой» характеризуется:

- высоким уровнем экологичности материалов и готовой продукции;
- прочностью, долговечностью, длительным сроком службы;
- легкостью сборки;
- легкостью монтажа, не требующего применения сложного специального оборудования;
- наличием сертификатов качества, гарантий.

Организационная структура предприятия позволяет вести как оптово-розничную торговлю, так и выполнение заказов по образцам и каталогам – это индивидуальные дизайнерские разработки [15].

Эта отрасль считается довольно перспективной, и те предприниматели, которые сделали ставку на строительство, довольно рано поняли, какие выгоды они могут получить и своевременно заняли основные ниши в этом сегменте, рынок еще до сих пор ненасыщен, и можно с уверенностью

сказать, что если политическая и экономическая ситуация в стране и в регионе будет стабильной и хотя бы такой же благоприятной, как и сейчас, торговля на рынке стройматериалов будет прибыльным бизнесом еще долгое время.

В данный момент ООО «Сибстрой» занимается торговлей деревянными дверьми производства Польши с сопутствующими комплектующими. И, несмотря на постепенное наполнение рынка этими товарами, двери этого предприятия имеют более качественные параметры и небольшой ценовой запас, что делает их конкурентоспособными на местном рынке.

Иерархия управления в ООО «Сибстрой» организована от высшего руководства (Директор), через менеджеров по продажам (ими являются продавцы-консультанты), которые управляют рабочими (низшее звено). Такая схема образует линейный аппарат управления. Если рассматривать сеть с точки зрения функций, то налицо такие составляющие, как администрирование в лице директора, кадры (работа с ними частично лежит на бухгалтере), производство (в цехах) и сбыт продукции (в магазине).

В сети ответственность распределена в соответствии с уровнем полномочий работника. Самую высокую ответственность имеет Директор. Меньшую – менеджеры, самая низкая ответственность лежит на монтажниках, сборщиках и шоферах. Они отвечают лишь за непосредственное качественное исполнение конкретной работы. Подбор кадров проводится тщательно, кандидаты пишут резюме, проходят стажировку, все имеют квалификацию, проходят испытательный срок. Цель такой тщательной работы – организовать качественную бесперебойную работу сети. Магазин поддерживает долгосрочные связи со своими клиентами и уже приобрел известность, благодаря качеству исполнения заказов, недорогим ценам, многолетней гарантии (на двери она устанавливается на срок 10 лет) и сервису (в него входят бесплатные замеры и доставка по городу и установка) [15].

Рассмотрим деятельность фабрики «Ронковски», основного партнера ООО «Сибстрой»

Фабрика дверей «Ронковски» – это стабильное предприятие, успешно работающее на польском рынке деревообработки и строительства с 1998 года. Ее основатель и нынешний директор Карел Ронковски, в свое время окончил строительный институт. Он освоил производство сосновых дверей и за несколько лет приобрел известность среди других производителей дверей. Предприятие заключило контракт на поставку сосновых брусьев польского производства с местным деревообрабатывающим заводом. Сейчас у фабрики есть стабильная база клиентов. Кроме многочисленных частных покупателей, фирма сотрудничает с крупными строительными предприятиями. Так, межкомнатные двери производства фабрики «Ронковски» можно увидеть во многих офисах на территории Польши и в некоторых офисах и домах Германии. Сотрудничество с русскими фирмами Карел Ронковски считает взаимовыгодным, т. к. российские покупатели, он уверен, будут рады приобрести высококачественные недорогие сосновые двери для своих квартир, а фабрика, приветствует расширение рынка сбыта своего товара в другие страны. «Ронковски» отвечает за качество и широкий ассортимент своей продукции, удостоверяя, что товар соответствует всем гигиеническим и санитарным требованиям, а также предоставляет гарантию безотказной службы на 10 лет.

## 2.2 Анализ процесса ведения деловых переговоров в ООО «Сибстрой»

От уровня организации деловых переговоров во многом зависит успех в достижении поставленных целей, впечатление о серьезности фирмы, т.е. ее серьезности в деловых кругах.

Для ведения переговоров в ООО «Сибстрой» сформирована протокольная группа из 2–3 сотрудников. Для деловой встречи выделяется специальное просторное, хорошо обставленное помещение с большим,

овальным столом. Рядом с переговорным находится отдельное помещение с холодильником для напитков и электроприборами для приготовления чая и кофе. Для протокольного приема гостей в рабочих кабинетах установлен угловой диван с низким столиком.

Переговоры с Фабрикой дверей «Ронковски» назначены на 18 декабря 2009 года на 11.00.

В ООО «Сибстрой» переговоры с наиболее перспективными контрагентами о сотрудничестве возглавляет Генеральный директор, а также заключает наиболее существенные договоры, влияющие на решение стратегических задач. Директора фирм назначают лиц, ведущих конкретные переговоры. На имя сотрудника за подписью генерального директора оформляется доверенность с указанием полномочий.

Переговоры по заключению контракта на поставку товаров проводятся обычно как продолжение предварительной коммерческой переписки. Ответственный за ведение переговоров должен:

- подобрать участников переговоров;
- ознакомиться со справочными материалами на контрагента и необходимыми коммерческими документами;
- составить проекты коммерческих документов, которые предполагается подписать в результате переговоров.

В большинстве случаев ведется запись содержания переговоров. Работник, которому поручена запись переговоров, кратко отмечает основные позиции сторон, разногласия и договоренности.

Рассмотрим содержание деловых переговоров между представителями ООО «Сибстрой» и Фабрикой дверей «Ронковски».

Стороны приветствуют друг друга на польском языке. Считается хорошим тоном, когда представители стороны, приезжающей на деловые переговоры, может поздороваться и попрощаться с партнером на его родном языке, даже если не знает данный язык в совершенстве. Переговоры начинаются с представления менеджера ООО «Сибстрой» Полевой Веры

Александровны менеджеру Фабрики дверей «Ронковски» Светлане Ронковски. Полева В.А. при дальнейшем сотрудничестве будет являться представителем ООО «Сибстрой». Она будет вести переговоры и решать возникающие проблемы от лица фирмы.

Деловые переговоры проводятся на русском языке.

После предварительной договоренности по телефону, на переговорах уточняются наиболее важные пункты контракта.

Договор заключается на один год. По истечении данного срока договор может быть заключен повторно. Покупатель (ООО «Сибстрой») будет получать товар партиями, 1 раз в месяц. На каждую партию дверей составляется счет-фактура, а которой указана дата поставки, вид продукции, ее количество и цена поставки. Стороны приходят к договоренности, что первая партия товара будет составлять 53 двери на сумму 5278 USD с учетом скидки 3%.

Контракт заключается на общую сумму 100000 USD. Поставка товара будет проходить на условиях Exworks. Риск потерь и страхование груза ООО «Сибстрой» берет на себя.

Польской стороной предоставляется сертификат качества продукции. После обсуждения данных пунктов, происходит подписание контракта генеральным директором ООО «Сибстрой» Гунихиной И.А. и менеджером Фабрики дверей «Ронковски» Светланой Ронковски.

Затем Светлана Ронковски предлагает российской стороне пройти в производственный цех, чтобы ознакомиться с процессом производства деревянных дверей на данном предприятии.



## 2.3 Предложения по совершенствованию процесса ведения деловых переговоров

На основании вышеизложенного, разработаем следующие рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров в любой сфере деятельности.

1. Заранее напишите план переговоров, обработайте наиболее важные формулировки.

2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:

- неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными
- начало и конец – только положительные фразы.

3. Помните постоянно о движущих мотивах партнера:

- его ожиданиях;
- преимуществах, которых он добивается посредством этих переговоров;
- его позиции;
- его желании самоутвердиться;
- его чувстве справедливости;
- его самолюбии.

4. Избегайте задавать вопросы, на которые партнер может ответить «Нет», облегчайте ему «Да – ответ».

5. Повторяйте в ходе переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.

6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.

7. Внимательно выслушивайте партнера до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что он вам хочет сообщить, – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.

9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает?

10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения переговоров – это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.

11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести и подхалимажа. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.

12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.

13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.

14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров.

15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как уже отмечалось, переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. В процессе переговоров можно выделить три основные стадии: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Также можно выделить четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении: открытые позиции; закрытые позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях – это просто растерянность, в других – наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе.

Развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения. В реальной практике существует несколько приемов таких отношений, изученные различными исследователями: «максимальное завышение начального уровня», «расстановка ложных акцентов в собственной позиции», «вымогательства», «выдвижением требований в последнюю минуту», «угроза», «выдвижение требований по возрастающей», «салями», «дача заведомо ложной информации или блеф», «отказ от собственных предложений», «двойное толкование».

Итак, умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения деловых переговоров. Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Д. Карнеги в своих правилах. Правило первое: искренне интересуйтесь другими людьми. Правило второе: улыбайтесь. Правило третье: помните, что на любом языке имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук. Правило четвертое: будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о себе. Правило пятое: говорите о том, что интересует вашего собеседника. Правило шестое: внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.

Рассматривая вопросы техники ведения деловых переговоров на примере сотрудничества ООО «Сибстрой» и Фабрики дверей «Ронковски», можно сделать вывод, что успех любых переговоров во многом зависит от умения сторон наладить полноценное общение с друг другом. Для того, чтобы переговоры проходили конструктивно, нужен открытый диалог и двустороннее общение.

Неумение наладить полноценное общение, порождает конфликты, для которых не было никаких предпосылок накануне переговоров. В таких случаях стороны отказываются понимать друг друга. Становятся подозрительными и скрытными, что негативно сказывается на их дальнейшем сотрудничестве.

Таким образом, можно разработать следующие основные практические рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров в любой сфере деятельности: написание плана переговоров; применение положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе переговоров; повторение в ходе переговоров основных мыслей партнера; выслушивание партнера до конца – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость; ясность, наглядность, систематизированность изложения; уважение своего партнера,

внимательность и предупредительность; вежливый, дружеский настрой к партнеру; тактический прием ведения переговоров.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Емышева Е.М. Деловой этикет // Секретарское дело. – 2002. – №1. – С. 59–64
2. Логинова А.С. Основные принципы этикета // Секретарское дело. – 2007. – №2. – С. 30–35
3. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 298 с.
4. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебник. – М., 2001. – 232 с.
5. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник. – М., 2001. – 337 с.
6. Брайнинг Г.А. Руководство по проведению переговоров. – М., 2006. – 222 с.
7. Ведение переговоров и разрешение конфликтов/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
8. Зарецкая Е.Н. Деловое общение: В 2 т. – М.: Дело, 2002. – 222 с.
9. Ивар Унт. Искусство ведения переговоров. – М.: Баланс клуб, 2004. – 152 с.
10. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – М.: Ось-89, 2004. – 109 с.
11. Куницина В.Н. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.
12. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 2003. – 426 с.
13. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М., Дело, 2003. – 402 с.
14. Мамонтов С.Ю. 1000 советов бизнесмену. – СПб.: Питер, 2003. – 156 с.
15. Материалы по деятельности ООО «Сибстрой».
16. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. – М.: Инфра-М, Весь мир, 2006. – 322 с.
17. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. – СПб: Изд-во «Союз», 2007. – 299 с.

18. Основы менеджмента: Учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
19. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 128 с.
20. Психология и этика делового общения. Учебник / Под ред. В.Н. Лавриенко. – М.: ЮНИТИ, 5-е изд., 2006. – 540 с.
21. Саркисян Б.Л. Победа на переговорах. – СПб., 2005. – 317 с.
22. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник. – М., 2003. – 369 с.
23. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса. 3-е изд. – М., 2004. – 117 с.
24. Семенов А.К. Этика менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 272 с.
25. Соловьев Э.Я. Искусство проведения переговоров. – М.: Ось-89, 2006. – 160 с.
26. Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. – М., 2003. – 219 с.
27. Титова Л.Г. Деловое общение: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 377 с.
28. Фишер Р.Р, Юри У.Ф. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 2002. – 289 с.
29. Холопова Т.И., Холопова М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 311 с.