

# Тема. Деловые переговоры

1. Понятие деловых переговоров
2. Подготовка деловых переговоров.
3. Проведение переговоров.
4. методы ведения переговоров
5. Завершение переговоров.
6. Анализ итогов деловых переговоров.
7. Условия эффективности переговоров

## 1. Понятие деловых переговоров

**Деловые переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.**

## *Переговоры выполняют несколько функций:*

1. принятие решения посредством обсуждения возникших проблем;
2. информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений;
3. коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующая, пропагандистская функции.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры— это менеджмент в действии.

Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств.

Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения имеет следующий вид.

I этап - Подготовка переговоров

II этап - Проведение переговоров

III этап- Решение проблемы (завершение переговоров)

IV этап - Анализ итогов деловых переговоров

## 2. Подготовка деловых переговоров

До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;
- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие, на переговорах;
- 6) организация переговоров.

*Содержательная подготовка переговоров* включает следующее:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласование интересов;
- формирование предложений и их аргументация.



*Организационная подготовка переговоров* предусматривает:

- формирование делегации;
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам проводятся также деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров.

Важным является точное определение позиций участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.

### 3. Проведение переговоров.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Вариационный метод

Метод интеграции

Метод уравнивания

Компромиссный метод

*Вариационный Метод.* При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

*Метод интеграции.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития-кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственными позицией.

*Метод уравнивания.* При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Определите, какие доказательства и аргументы целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера.

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований.

Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

# ***Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.***

1. *Встреча и вхождение в контакт.* Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от, уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт - начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия - рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров



2. *Привлечение внимания участников переговоров* (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны пробудить у оппонента заинтересованность.

3. *Передача информации*. Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, Согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

4. *Детальное обоснование предложений* (аргументация). Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организации. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразности задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний),

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

## 5. Завершение переговоров.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и дать характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих обосновать предложения, связанные с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т. п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2-3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

## 6. Анализ итогов деловых переговоров.

- Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты; приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

# Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям

- 1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);
- 2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:
  - обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
  - оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
  - определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
  - получение дополнительной информации о партнере по переговорам;
- 3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе?  
как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров?

как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

## 7. Условия эффективности переговоров

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего, партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;
- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.



*Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.*

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.