



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Професійна програма підвищення кваліфікації
Функціональна складова
Варіативна частина

ФВ-1-2

Основи ведення переговорів

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Чернігів
2009

Основи ведення переговорів: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор. Н.В.Коваленко. – Чернігів: ЦППК, 2009. – 24 с.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 3 від 18 вересня 2009 р.

Навчально-методичний посібник призначений для працівників місцевих органів державної виконавчої влади, які навчаються за професійними програмами підвищення кваліфікації (модуль «Основи ведення переговорів»), програмами тематичних короткотермінових семінарів, викладачів Центру.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2009

ЗМІСТ

№	Назва теми	Стор.
I.	ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРІВ, ЇХ ОСНОВНІ СТАДІЇ	4
II.	ЕТАПИ ТА СПОСОБИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	7
III.	ПІДХОДИ І ТИПИ ПОВЕДІНКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ	11
IV.	ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З ПАРТНЕРОМ ПІД ЧАС ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	16
V.	РЕКОМЕНДОВНА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА	21

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРІВ, ЇХ ОСНОВНІ СТАДІЇ

Щоденно кожний з нас про щось домовляється. Але багато людей ведуть переговори навіть не маючи уяви про це. Переговори — взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

У сім'ї, в діловій сфері чи урядових колах люди за допомогою переговорів визначають позиції сторін, досягають згоди та улагоджують суперечності.

Хоча інколи переговори відбуваються кожний день, проводити їх як слід непросто. Існують три стратегічних підходи до проведення переговорів:

1. жорсткий, коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману відносно істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися у змагання волі, і згода може бути не досягнута;

2. м'який, коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до неясних і нерозумних угод;

3. принциповий, альтернативний вищенаведеним, який орієнтований на ефективне досягнення розумного результату.

Переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства.

Переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями.

Стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Авторами принципового підходу до проведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер і У. Юрі, які виклали його в своїй книзі «Шлях до згоди і переговори без поразки».

Багато управлінців вважають зайвим спеціально готуватися до ділових зустрічей і переговорів і покладаються на свій досвід та інтуїцію.

Підготовка до переговорів включає два основні напрями роботи:

1. Вирішення організаційних питань.
2. Відпрацювання основного процесу переговорів.

До організаційних питань належать:

- складання плану прийому партнерів;
- формування групи учасників переговорів;
- визначення місця і часу проведення переговорів;
- складання порядку денного кожного засідання;
- погодження із зацікавленими організаціями певних питань.

Організаційне рішення цих питань слід доручити найбільш відповідальним і серйозним працівникам.

Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. Всі варіанти класифікуються залежно від ступеня їх прийнятності. Це не означає, що при зміні якихось умов варіанти залишаться тими ж. Треба бути готовим до будь-яких несподіванок.

Спеціалісти рекомендують в ході підготовки до переговорів обміркувати відповіді на наступні питання:

- Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?
- Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник?
- Чи готовий він до обговорення теми?
- Що я хочу з'ясувати для себе?
- Чи впевнений я в сприятливому для мене результаті розмови? Чи впевнений у цьому мій партнер?
- Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, його, обох?
- Які прийоми впливу на співрозмовника я використаю в розмові?
- Які питання я поставлю?
- Які питання може задати мені співрозмовник?
- Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:
 - в усьому зі мною погодиться,
 - рішуче заперечить, перейде на підвищений тон,
 - не відреагує на мої докази,
 - виявить недовіру до моїх слів, думок.

Для того, щоб бути готовим до швидкої та спокійної реакції на випадок непередбачених обставин, а головне — щоб у переговорний процес були залучені всі питання партнерства, **необхідно скласти план**. Спочатку в план включають головні ідеї, думки, висловлювання. Потім в ньому виділяють такі елементи, як звернення до партнерів, комерційні наміри, прийоми нейтралізації можливих зауважень, варіанти рішень, підведення підсумків бесіди. Після завершення роботи над планом доцільно «програти» розмову з уявним партнером, протягом якої можна виявити якісь нюанси.

Підготовча робота включає і завчасну підготовку документів: заяв, проектів різних угод, протоколів, контрактів, резолюцій. При підготовці цих документів слід приділяти особливу увагу точності формулювань, аргументованості речень чи зауважень.

Тактика переговорів

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і тактичні прийоми, які можна застосовувати під час переговорів:

Найчастіше використовується прийом «ухилення від боротьби». Він застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь. Прийом полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати. Прийом «ухилення» може відіграти позитивну роль, коли, наприклад, необхідно погодити питання з іншими організаціями або ретельно продумати, добре зважити позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозиції партнера.

Близький за змістом до «ухилення» інший тактичний прийом — «затягування» або «вичікування». Цей прийом використовують, коли хочуть

затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера.

Більш складний тактичний прийом — «пакетування». Він полягає в тому, що для обговорення пропонуються не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і малоприйнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й піші. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

Близький до попереднього прийом «завищення вимог». Він полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка, і вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти містять пропозиції, явно не прийнятні для партнера.

Схожий з вищенаведеним тактичний прийом «розміщення хибних акцентів у власній позиції». Він полягає у тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Ще один тактичний прийом — «висування вимог в останню хвилину». Суть його в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена у контракті, вона прийме ці вимоги, хоча буває, що підписання контракту з цієї причини може «зірватися».

ЕТАПИ ТА СПОСОБИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити ті труднощі, що підстерігають нас на кожному з них.

Етап цілеполагання й аналізу.

На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах і цілях. Особлива увага необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на тих реальних труднощах, що можуть виникнути.

Психологічний задум - визначення етапів зустрічі й основних ідей, що повинне обов'язково довести до опонента. У рамках психології взаємодії - це свого роду особлива дипломатія, тобто мистецтво дозволяти іншим надходити так, як вигідно вам.

Перший напрямок ваших дій - вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси, позиції. Необхідно вивчити ступінь готовності партнера вести переговори.

Другий напрямок ваших дій - вивчити підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони.

Центральна задача будь-яких переговорів - це спільне рішення проблеми. Але для того, щоб вона була вирішена, потрібні продумані аргументи, що зводять розбіжності сторін до мінімуму.

Третій напрямок ваших міркувань і дій - перелік необхідних і досить об'єктивних критеріїв, що ви думкою повинні мати на увазі в процесі ведення переговорів.

Ефективність переговорів багато в чому залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан і поведінку.

Етап планування. На цій фазі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто врахувати, думкою програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси, перелік об'єктивних критеріїв ведення переговорів. Спрощуючи, можна було б сказати: йде пошук кращого шляху і його докладне вивчення. Плани залежать від мети і засобів. При цьому засоби - це не тільки фінансові фонди або матеріальні допоміжні ресурси, але і люди, що реалізують прийняті рішення, спираючись на свій творчий потенціал і можливості. Предметом вивчення повинні бути й обставини, що супроводжують обраному варіантові рішення. Чи немає правових протипоказань? Чиє прецеденти? Які можливі наслідки? Чи не виходимо ми за рамки вже наявних рішень?

По всіх цих пунктах до початку переговорів повинна бути повна ясність. Вони окреслюють "ігрове" поле переговорів поза залежністю від наших побажань. Це межі, у рамках яких приймаються рішення, коли всі обставини вивчені.

"Переговори - це не місце для поривів, це місце для дипломатії" - стверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволяють відкривати серця партнерів, знімати їх опір, нейтралізовувати їх "нечесні" дії.

У процесі переговорів обидві сторони хочуть: домогтися взаємної домовленості по питанню, в якому зіштовхуються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому відносини. Щоб задовольнити такі бажання, треба вміти: вирішувати проблему; налагодити міжособистісну взаємодію; керувати емоціями.

Будь-які уміння виявляються в діях, що можуть бути правильними або неправильними. Правильні, психологічно грамотні дії приводять до того, що бажані цілі досягаються. Неправильні дії ведуть часом до результату, протилежного бажаному.

Здатність ефективно спілкуватися, контролювати себе і спостерігати за партнером для своєчасної корекції своєї поведінки і мови є найважливішим компонентом психологічної культури особистості.

Тепер варто подумати про те, як реалізувати обране рішення. Хто що робить і до якого терміну? Які основні напрями руху? Як одна стадія переговорів переходить в іншу?

Добре підготовлений той, хто задумався над наступними питаннями:

- а) наскільки ціль партнера відрізняється від вашої власної;
- б) наскільки шляхи, що може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта;
- в) з яких параметрів власного плану (терміни, засоби, люди) може виходити партнер;
- г) наскільки широкий його часовий обрій, чи розраховує партнер інформацією, якої немає у вас, або навпаки;

д) якими можуть бути його уявлення про організаційне забезпечення свого варіанта рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, що можуть бути йому надані і відповідають його "егоїстичним" прагненням, можна сказати, що і ви досягли успіху, придбавши нового партнера.

Етап активної дискусії (суперечки). Сама динамічна фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніки. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникнути поспішних рішень і свідомо недоцільних поступок.

Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на наступні складові:

- 1) уточнення позицій;
- 2) їх обговорення;
- 3) узгодження позицій.

Треба шукати те загальне, що є в позиціях, а не те, що розділяє них. Як же приборкати свої позиції? Є різні способи подачі позицій: відкриття; закриття; підкреслення спільності; підкреслення розходжень.

Техніка проведення переговорів містить у собі:

- встановлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- корекцію своєї поведінки при взаємодії;
- сприяти мовній активності партнера;
- уміння виражати розуміння або схвалення;
- використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;
- уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій.

Ефективність переговорів полягає в здійсненні самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; у черговості (питань) відповідей.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від його зовнішності і манери поведінки, на 30% - від того, як він говорить; і лише на 20% - від того, що він говорить. Деякі психологи вважають: це відбувається тому, що в окремих ситуаціях взаємодії з людьми ми людину спочатку бачимо, потім чуємо і лише, потім розуміємо зміст сказаного. Вирішальну роль у формуванні першого враження грає манера поведінки і мови людини, його імідж, характерні пози, жести, хода, голос і манера говорити.

Вивчення перцепції показує, що можна виділити ряд універсальних психологічних механізмів, що забезпечують сам процес сприйняття й оцінки іншої людини.

Комунікація - повідомлення, передача інформації за допомогою мови, мови або інших знакових систем у процесі міжособистісної взаємодії. У цьому процесі інформація не тільки передається, але і формується, уточнюється, розвивається. Розглянемо основні риси, що визначають специфіку комунікації між людьми.

По-перше, у процесі спілкування люди не тільки обмінюються об'єктивним змістом, але виробляють загальний зміст, тобто загальне бачення ситуації. Це можливо лише за умови, що інформація не тільки прийнята, але і зрозуміла,

осмислена. Дана обставина припускає необхідність обліку свого співрозмовника як особистості, знання його поглядів, установок. У цьому плані комунікативний процес являє собою єдність діяльності, спілкування і пізнання.

По-друге, обмін інформацією обов'язково припускає вплив на поведінку партнера. Комунікативний вплив, що тут виникає, є не що інше, як психологічний вплив одного комуніканта на інший з метою зміни його поведінки. Ефективність комунікації вимірюється саме тим, наскільки успішним є цей вплив. Це означає, що при обміні інформацією відбувається зміна самого типу відносин, що склався між учасниками комунікації.

По-третє, комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливо лише тоді, коли людина, що направляє інформацію (комунікатор), і людина, що приймає її (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодифікації і декодифікації. повсякденною мовою це правило виражається в словах: "усі повинні говорити на одній мові". Тільки прийняття єдиної системи значень забезпечує можливість партнерів розуміти один одного.

Розуміння - здатність осягти зміст і значення чого-небудь і досягнутий завдяки цьому результату. Але справа в тім, що, навіть знаючи значення тих самих слів, люди можуть розуміти їхній не однаково внаслідок соціальних, політичних, вікових особливостей. У людей, що спілкуються, повинне бути також і однакове розуміння ситуації спілкування, що можливо лише у випадку включення комунікації в деяку загальну систему діяльності.

По-четверте, в умовах людської комунікації можуть виникати зовсім специфічні комунікативні бар'єри.

Комунікативний бар'єр - психологічна перешкода на шляху адекватної передачі інформації між партнерами по спілкуванню. Вони в основному носять соціальний або психологічний характер. Для досягнення ефективності спілкування необхідно навчитися переборювати різні психологічні труднощі взаємодії.

Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди. Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних критеріях необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім їх відношенням, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проробленої роботи. На цій фазі дуже важливо задати собі питання: чи досягнута намічена мета переговорів? Ціль досягнута цілком або частково?

Що означає успішно завершити переговори? Це, виходить, досягти заздалегідь намічених і запланованих цілей переговорів. Для цього потрібно переконатися: чи веде наш аргументація до одержання потрібного висновку? Чи були наші ділові аргументи приведені у відповідність з особливостями особистості й інтересами партнера або вони були переконливі лише для нас самих? Чи зміг партнер зрозуміти зміст наших пропозицій повною мірою з усіма наслідками, що випливають?

Наприкінці переговорів ми вирішуємо наступні задачі: досягнення основної або в самому несприятливому випадку альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з партнером і його колегами; складання всеосяжних, вражаючих резюме переговорів,

зрозумілого для всіх присутніх, з чітко виділеним основним висновком. Рішення цих задач, звичайно, вимагає визначеної логіки і форми завершення ділових переговорів.

Способи ведення переговорів

1. Варіативний

Використовується при складних переговорах та наявності незгоди між партнерами. Варто дати відповідь на такі запитання:

- в чому заключається ідеальне вирішення проблеми
- від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитись
- отриманий варіант вирішення проблеми з наслідками і труднощами
- які аргументи необхідно вам щоб чітко реагувати на пропозицію партнера через неспівпадання інтересів
- яке вимушене рішення можна прийняти на обмежений термін
- які експериментальні пропозиції партнера слід відхилити і за допомогою яких аргументів.

2. Метод інтеграції

Використовується в умовах, коли партнер підходить до вирішення проблеми із вузько відомих позицій.

3. Метод збалансованості

За допомогою даного методу рішення приймаються, якщо партнери міняються ролями і дивляться на проблему очима партнера. При цьому варто з'ясувати:

- причину поведінки партнера
- ступінь зрозумілості проблеми
- рівень компетентності
- можливість ризику від пропозицій

4. Компромісний метод

В разі незгоди пропонується досягнення згоди поетапно. Партнери відходять частково від своїх вимог, дають нові пропозиції.

ПІДХОДИ І ТИПИ ПОВЕДІНКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

За столом переговорів

(Пам'ятка)

У БУДЬ-ЯКИХ ПЕРЕГОВОРАХ ПОТРІБНО	У ПЕРЕГОВОРАХ РОБИТИ НЕ МОЖНА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Описувати дії 2. Бачити проблему і шукати шляхи її рішення 3. Задовольняти свої і чужі потреби 4. Бачити цінність партнера і щадити його "Я-образ" 5. Бути гнучким 6. Поважати потреба людей у визнанні, повазі і самоствердженні 7. Формувати установку на згоду. Задавати питання для відповідей "так" 8. Викладати вигоду і користь своєї позиції для партнера 9. Керувати емоціями і витримувати позицію на рівних у спокійній упевненості 10. Іти від позиційної "війни" в область загальних інтересів і шукати шляхи їхнього задоволення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювати дії 2. Бачити причину проблеми у винності опонента 3. Задовольняти тільки свої потреби 4. Зачіпати його "Я-образ", показувати недовіру 5. Бути прямолінійним 6. Не визнавати право людей на повагу і визнання 7. Задавати питання, що припускають відповіді "ні" 8. Робити упор на перевагах своєї позиції 9. Допускати зриви, емоційний "стриптиз", тримати себе принижено або зарозуміло 10. Відстоювати свою позицію завзято і незважаючи ні на що
ДУЖЕ ПОТРІБНО	КАТЕГОРИЧНО НЕ МОЖНА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Свої аргументи вбудовувати в міркування партнера. Використовувати його аргументи у своїх запереченнях у формі питань і відповідей 2. Брати на себе усю відповідальність за все що відбувається 3. Мати вибір варіантів і пропонувати їхній 4. Читати "мова тіла" партнера і пристроюватися до нього 5. Подавати зворотний зв'язок як відображення власних почуттів і станів 6. Уточнювати зміст висловлень партнера, відбивати своє розуміння цього змісту 7. Оформляти представлення про кінцевий бажаний результат у виді конкретної продукції, документів і т.п. 8. Шукати об'єктивний ґрунт для прийняття угоди 9. Бачити плюси і мінуси своїх і чужих пропозицій 10. Відноситися до партнера як до друга 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Свої заперечення подавати як вимоги. "Убивати" їх у партнера 2. Обвинувачувати партнера в нерозумінні, упертості і перекладати на нього відповідальність 3. Зупинятися на першому прийнятному варіанті 4. Ігнорувати стан партнера 5. Пропонувати зворотний зв'язок у виді обвинувачень і негативної оцінки особистості партнера або його дій 6. Піддаватися ілюзії: усі зрозуміло без всяких уточнень 7. Формулювати мети переговорів у термінах процесу (обговорити, досягти домовленості і т.п.) 8. Використовувати суб'єктивні оцінки і критерії 9. Бачити тільки плюси своїх і мінуси чужих пропозицій 10. Відноситися до партнера вороже

Рекомендації щодо ведення переговорів

1. Відправною точкою є усвідомлення необхідності для вас цих переговорів.
2. Впевнено досягайте поставлених цілей, аргументуйте свої позиції, але не будьте впертим і глухим до думки партнера.
3. Гідно представляйте свої інтереси дотримуючись при цьому ввічливості, проте і толерантності.
4. Намагайтеся досягнути таких ухвал які б відповідали інтересам обох сторін. Якщо є труднощі тоді:
 - спробуйте підійти до проблеми з іншої сторони;
 - не намагайтеся перехитрити партнера за допомогою різних уловок і трюків;
 - не затягуйте переговори;
 - не викручуйте руки партнеру;
 - обдумайте позитивні і негативні сторони пропозиції партнера;
 - точно аналізуйте співвідношення власних інтересів і інтересів партнера;
 - не втрачайте самоконтроль, якщо щось йде не так.
5. Рятуючи головне, поступіться в позиціях але незадовільняйтесь частковим результатом.
6. В процесі переговорів ясно і чітко передавайте інформацію при цьому не навчаючи партнера.
7. Ведіть переговори впевнено, стримуйтеся від запевнень.
8. Врахуйте тип темпераменту.
9. Досягніть згоди по принципових питаннях, а потім переходьте до деталей.
10. Почніть з не суперечливих питань.
11. Уникайте поверхневих відповідей.
12. Контролюйте свою мову говоріть не голосно, не тихо, не швидко.
13. Якщо компромісна пропозиція не очікувана для партнера дайте час на обміркування.
14. Свою незгоду з іншою думкою виражайте конструктивно і аргументовано, не принижуйте гідності партнера.

Шість основних правил налагодження відносин між партнерами

1. *Раціональність.* Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.

2. *Розуміння.* Неуважність до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятих рішень.

3. *Спілкування.* Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, все одно намагайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

4. *Вірогідність.* Помилкова інформація послабляє силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.

5. *Уникайте менторського тону.* Неприпустимо повчати партнера. Основний метод - переконання.

6. *Прийняття.* Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Успіх переговорів багато в чому визначається **умінням ставити питання** й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання необхідні для керування ходом

переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вам рішення. Існують наступні види питань.

Інформаційні питання - призначені для збору інформації, яка необхідна щоб скласти уявлення про певний аспект проблеми.

Контрольні питання - важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклад: "Що ви про це думаете?", "Чи вважаєте ви так само, як і я?".

Направляючі питання - необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовникові нав'язати вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки керування ходом переговорів і направити їх у необхідне вам русло.

Провокаційні питання - дозволяють установити, чого в дійсності хоче ваш партнер і чи вірно він розуміє стан справ. Провокувати - значить кидати виклик, підбурювати. Приклад: "Ви упевнені, що зможете ...?", "Ви дійсно вважаєте, що...?"

Альтернативні питання - дають співрозмовнику можливість вибору. Число варіантів, однак, не повинно перевищувати трьох. Такі питання припускають швидку відповідь. При цьому слово "або" найчастіше є основним компонентом питання. Приклад: "Який термін обговорення підходить вам більше всього - понеділок, середа або четвер?".

Підтверджуючі питання - задають, щоб вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять, раз погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: "Ви дотримуєтесь тієї ж думки, що ...?", "Напевно ви раді тому, що...?"

Зустрічні питання - спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера до остаточного рішення. Вважається нечемним відповідати питанням на питання, однак зустрічне питання є митецьким психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги.

Ознайомлювальні питання - призначені для виявлення думки співрозмовника по розглянутому питанню. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Приклад: "На який ефект ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?".

Питання для орієнтації - задаються, щоб установити, чи продовжує ваш партнер дотримувати висловленого раніше думки. Приклад: "Яка ваша думка по цьому пункту?", "До яких висновків ви при цьому прийшли?".

Однополюсні питання - мають на увазі повторення співрозмовником вашого питання в знак того, що він зрозумів про що мова йде. При цьому ви переконуєтеся, що питання зрозуміли правильно.

Питання, що відкривають переговори - досить важливі для ефективного і зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж виникає стан позитивного очікування. Наприклад: "Якщо я запропоную вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему ..., нічим при цьому, не ризикуючи, зацікавить Вас це?"

Успішне ведення ділових переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких **етичних норм і принципів**, як точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність.

Точність. Одна з найважливіших етичних норм, властивих діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.

Чесність. Включає не тільки вірність прийнятим зобов'язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

Коректність і такт. Не виключає наполегливості й енергійності у веденні переговорів при дотриманні коректності. Варто уникати факторів, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень і т.д.

Уміння вислухати. Уважно і зосереджено слухайте, не перебивайте що говорить.

Конкретність. Бесіда повинна бути конкретною, а не відстороненою, включати факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

Негативний результат ділової бесіди або переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу. Прощання повинне бути таким, щоб у розрахунку на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Для учасників переговорів головне не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які головні принципи аналізу ситуацій, що виникають під час переговорів. У процесі ведення переговорів, поведження учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному бойовищу. Відповідно до даної логіки учасники переговорів розглядають як солдатів, покликаних відстояти раніше затвержені позиції. Основний девіз таких переговорів можна виразити словами "хто - кого" або "перетягування каната". Ступінь протистояння може мінятися в широких межах: від простого бажання домогтися поступок до прагнення домогтися від партнера по переговорам максимуму можливого. Такий підхід пов'язаний з багатьма негативними моментами. Подальше співробітництво може виявитися під сумнівом. "Виграш" на одних переговорах може викликати прагнення партнера "узяти реванш" на інших.

Другий підхід можна вважати протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера по переговорам "дружнього" до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці другий підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятної рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, щоб максимально відповідали інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий **партнерським**. Це не означає, що в поведінці партнерів присутні елементи альтруїзму. В філософському плані партнерський підхід заснований на теорії "**розумного егоїзму**". Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі для того, щоб загальний "виграш" дозволив реалізувати вже особисті інтереси.

В основу підходу, що одержав назву "**спільний аналіз проблеми**", покладені два принципи теорії "розумного егоїзму":

а) ретельний аналіз інтересів, у т.ч. власних;

б) власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід продуктивний, але він припускає більш високий рівень довіри між партнерами. На практиці важко зустріти "чисті" варіанти вищеописаних підходів. Скоріше можна говорити про орієнтацію учасників переговорів на один з підходів. І все-таки розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючи, діловий світ рухається по шляху усе більшої орієнтації на партнерські відносини.

Типи поведінки

Компроміс. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно. При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки. Може статись, що запропоноване компромісне рішення перевищує вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером ви тут можете піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника).

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін. Угода на основі компромісів діє в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх зрив буде мати для партнерів несприятливі наслідки.

Консенсус. Визначте, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти вашу пропозицію.

Ви повинні на якийсь час думкою поставити себе на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

Розгляньте комплекс проблем з точки зору очікуваних від партнера аргументів "за" і доведіть до свідомості співрозмовника пов'язані, з цим переваги.

Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно "налаштуйтеся" на них і приготуйтеся використовувати них у процесі аргументації.

Необхідно прислухатися до висунутих на переговорах контраргументів партнера, а не намагатися них ігнорувати: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д. Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлювань, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.).

Згода. Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз пройти по всіх питаннях, що б переконатися, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені рішенням проблеми. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, резюме переговорів. У цих документах повинні бути зазначені всі проблеми, домовленості і їхні рішення.

ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ З ПАРТНЕРОМ ПІД ЧАС ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Принципи переговорного процесу

Розмежування між суттю проблеми і стосунками сторін.

Основоположним у будь-яких переговорах є той факт, що маємо справу не з якимись абстрактними представниками «іншої сторони», а з конкретними людьми. Їм, як і кожному з нас, властиві певні емоції, схильність до певних цінностей. Людям властиві різні життєві принципи і погляди, більше того, чимало в кожній особі може бути непередбаченого, неординарного. До речі, як і у нас самих. Ці людські риси під час переговорів можуть бути і корисними, і руйнівними. Динамічні стосунки, за яких з часом виникають довіра, повага, розуміння і взаємність, можуть скерувати наступні переговори у більш спокійне і ефективне русло. А бажання почувати себе порядною людиною, враховуючи те, що про тебе подумують інші, часто може сприяти більшому взаєморозумінню між учасниками переговорів.

Однак буває, що вашим партнерам в силу суб'єктивних причин не вдається чітко інтерпретувати те, що ви замислили чи мали на меті. Непорозуміння може посилити упередженість і викликати контрреакцію — і партнери настроюються вороже, не доходяють злагоди у дрібницях, ображаються. Раціональний пошук ймовірних рішень у таких випадках стає неможливим.

Нездатність сприятливо ставитися до інших як до особистостей з індивідуальними властивостями може негативно позначитися на переговорах. Чим би ви не займалися у будь-який момент переговорів, починаючи з підготовки до них, завжди варто запитати себе, чи достатньо уваги ви приділяєте людським якостям і особливостям.

Перераховане допоможе подолати певні труднощі на переговорах, які пов'язані з емоційно-почуттєвими особливостями учасників. Проте найрозумніше — це попередити виникнення цих труднощів і так побудувати переговорний процес, щоб відокремити суть справи від взаємин між партнерами.

Шляхи розв'язання подібного завдання можуть бути такими:

а) Конструйте робочі стосунки.

Значно легше і простіше приписувати підступні наміри невідомій абстракції під назвою «інша сторона», ніж комусь конкретному, з ким ви особисто знайомі. Безумовно, є різниця в тому, з ким ви маєте справу — з однокласником, колегою, товаришем чи зовсім незнайомою людиною. Чим швидше незнайомий стане вам знайомим, тим імовірнішим буде полегшення переговорів. У вас можуть виникнути рівні і дружні стосунки. Легше буде долати напруженість жартом чи неформальною перервою.

Краще всього створювати подібні взаємини до переговорів. Постарайтеся пізнати ваших партнерів, довідатись про їх уподобання і неприйнятні для них речі. Знайдіть привід зустрітись неформально. Постарайтеся прибути раніше для легкої розмови до початку переговорів, затримайтеся, при можливості, після їх закінчення.

б) Підтримуйте робочі стосунки.

Наступні переговори так чи інакше є продовженням попередніх стосунків, тому кожен раунд переговорів важливо здійснювати так, щоб він більшою мірою сприяв розвиткові майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважав їм. Адже

продовження стосунків важливіше, ніж частковий результат якихось конкретних переговорів, незалежно від того, чи йдеться при цьому про довгострокову клієнтуру, партнерів по бізнесу, членів сім'ї, чи урядових чиновників іноземних держав.

Люди, які відчують симпатію один до одного, при участі в спільних діях беруть до уваги упередженість і слабкі сторони, властиві кожному з них. Чим більше прихильності відчують люди один до одного, тим більше вош схильні прощати слабкості партнера, а значить, і до більшої згоди один з одним. В свою чергу, симпатії не можуть виникати без певної подібності думок і оцінок, яка може виробитися в процесі міжособистісного спілкування на попередній зустрічах.

в) Відокремлюйте відносини від дискусії по суті справи.

Головним наслідком наявності певних людських властивостей в переговорах може бути те, що виникає спроба пов'язати відносини між сторонами з дискусією по суті справи, що, ймовірно, позначиться на її наслідках.

Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукати вас висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією.

г) Не ведіть позиційні торги

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи одне за рахунок іншого. Якщо в кінцевому результаті для вас, наприклад, важливіші стосунки зі своїм шефом, поступітья йому у вирішальному питанні. Якщо вас дане питання турбує більше, ніж повага і симпатія іншої сторони, ви можете поступитися відносинами заради справи, сказавши, наприклад, що коли ви не згодні зі мною, то цю незгоду не можуть виправдати ніякі поступки заради лише добрих стосунків. Водночас можливо, що, поступившись суттю справи, ви можете і не отримати доброго до себе ставлення, а лише переконаєте іншу сторону, що вас можна перехитрити.

д) Розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Подібно до двох заблукалих в гущавині лісу, які сваряться через обмеженість їстівних запасів, партнери по переговорах також можуть перетворитися на ворогів і розглядати один одного як перепону у вирішенні справи.

Однак, щоб двом суб'єктам, що заблукали, вижити, їм необхідно перш за все визначити потребу в укритті, їжі та воді для кожного, пошукати можливість спільного виходу із складної ситуації. Вони мають іти далі і ставитись до цього як до спільної проблеми. Якщо вони пліч-о-пліч будуть спрямовувати спільні зусилля на вирішення проблем, їм швидше вдасться погодити суперечливі інтереси і вибратися на правильний шлях. Якими б важкими не були їх взаємини, вони повинні досягти дружнього примирення інтересів кожного, якщо розглядати завдання як спільну проблему і спільно її вирішувати.

Визначення взаємних інтересів

Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями різних сторін. Подібні бажання і є інтересами. Інтереси — це мотивація поведінки людей. Ваша ж позиція — це фактори, що змусили вас прийняти те чи інше рішення. Щоб досягти розумної угоди, необхідно примирити не позиції, а інтереси сторін.

Позиція партнера найчастіше буває конкретною і ясною; однак інтереси, що стоять за нею, можуть бути нечітко вираженими, малоусвідомленими і, можливо, непослідовними. Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, необхідно:

Пояснити свої інтереси. Коли ви звертаєтесь до лікаря зі скаргою на зубний біль, не варто сподіватися на полегшення, якщо ви змальовуєте його як слабкий. Змусити іншу сторону зрозуміти, наскільки важливі і законні ваші інтереси,— ваше безпосереднє завдання.

Описуючи свої інтереси:

а) будьте точними — конкретні деталі не тільки викличуть довіру до вашого виступу, але й додадуть ваги;

б) доводьте серйозність ваших турбот — перепросивши іншу сторону і сказавши: «Поправте мене, якщо я не правий», ви тим самим демонструєте свою відвертість, і якщо вас не виправили, то сприйняли правильно;

в) щоб ваші інтереси справили враження, обґрунтуйте їх законність і юридичну правомірність.

Визнати інтереси іншої сторони.

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть, що цінуєте її інтереси. Показавши, що ви зрозуміли її інтереси, визнайте, що вони є частиною загальної проблеми і ви відкриті для пропозицій. Особливо легко це буде зробити, якщо інтереси збігаються.

Обговорити спільну мету.

Якщо ви спитаєте двох людей, чому вони сперечаються, відповідь визначить причину, а не мету. Набагато краще задовольнити спільні інтереси, якщо говорити про те, чого бажаєте досягти, а не про те, що у вас було в минулому. Замість того, щоб просити співрозмовників пояснити те, що вони зробили вчора, спитайте, що кожний з них збирається зробити завтра.

Бути конкретним, але гнучким.

Визначивши спільні інтереси, переходьте до опрацювання конкретних і точних підходів. Спитайте себе: «Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?»

Бути твердим, захищаючи свої інтереси.

Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно. Дві людини, кожна з яких посилено відстоює в переговорах свої інтереси, часто стимулюють одна в одній творче натхнення для обмірковування взаємовигідних рішень. Твердий захист власної точки зору на переговорах не означає відмови зрозуміти точку зору партнерів. Зовсім навпаки. Успішні переговори вимагають одночасно твердості і відкритості, а стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта, «*omnium consensu*» — спільної згоди, протиставляючи його «*dixi* — я сказав!»

Розгляд взаємовигідних варіантів

Часто партнерам або не вдається досягти домовленості, хоча вона й можлива, або вони все ж таки доходять згоди, але не до найприйнятнішої для кожного. Нерідко учасники переговорів діють начебто дві дівчинки, що непорозумілись через апельсин. Після того, як вони домовились розділити його навпіл, одна з них з'їла свою половинку, викинувши шкірку, а друга, використала шкірку своєї половинки для тістечка, відкинувши середину. Причина цього — відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів.

Для творчого підходу до вирішення спільних проблем необхідно:

1. Відокремити судження від рішення.

Оскільки критичне судження заважає уяві, треба відокремити процес обмірковування можливих рішень від процесу вибору між ними. Спочатку треба подумати, потім вирішувати.

Опрацювання нових ідей вимагає осмислення якихось проблем, про які раніше не замислювались. Найбільш бажано в таких випадках провести творче засідання з колегами — «мозкову атаку», що допоможе запропонувати якнайбільше ідей, для проблеми. Основним принципом при цьому є відмова від будь-якої критики і оцінки людей. Немає якогось одного способу проведення «мозкової атаки». Її необхідно пристосувати до своїх потреб і можливостей.

- Продумайте шляхи реалізації перспективних ідей
- Змініть обстановку
- Створіть неформальну атмосферу
- Виберіть ведучого для стимулювання дискусії
- Виясніть основні правила, включаючи критику
- Дайте волю уяві кожного учасника
- Записуйте ідеї так, щоб було всім зрозуміло, і намагайтесь розглянути питання з усіх можливих сторін
- Складіть список відібраних і удосконалених ідей
- Визначте час для оцінки — які з ідей повинні бути висунуті на переговорах і яким чином
- Продумайте можливість проведення «мозкової атаки» з партнерами

2. Розширити підходи.

На стадії переговорів не треба шукати правильний шлях. Головне завдання — розширити простір для подальших переговорів. Цього можна досягти тільки за допомогою декількох зовсім різних ідей, з яких можна щось збудувати і серед яких можна вибрати щось спільне.

Розширити свої підходи можна шляхом бачення проблеми очима різних спеціалістів, розробки різних за значенням угод або ж зміни об'єму запропонованої угоди, розбивши її на менші.

3. Шукати взаємовигоду.

Третя основна перешкода на шляху творчого вирішення проблеми полягає у хибному припущенні: чим менше тобі, тим більше мені. Дуже рідко таке твердження є справедливим, якщо взагалі це можливо. Врешті-решт обидві сторони можуть опинитися в гіршому становищі, ніж були до переговорів.

Слід пам'ятати три моменти стосовно спільних інтересів.

1. Спільні інтереси є в будь-яких переговорах, хоча вони не одразу очевидні.
2. Спільні інтереси є реальною можливістю, а не випадковістю, — користуйтеся нею.
3. Підкреслюйте наявність спільних інтересів. Люди, що заблукали у лісі, підкоряють свої суперечки спільній меті — знайти дорогу.

4. Допомогати партнеру прийняти рішення.

Замість того, щоб створювати складну ситуацію для іншої сторони, треба поставити її перед безболісним вибором, зробити все можливе, щоб бажане для вас рішення можна легко прийняти.

Оскільки більшість людей потрапляє під сильний вплив своїх власних понять про законність, один з ефективних шляхів досягти легких для іншої сторони рішень полягає в тому, щоб надати їм законний вигляд.

Ефективно допомагає полегшити процес прийняття рішень використання прецедентів. Відшукайте їх. Треба знайти яке-небудь рішення, яке інша сторона вже приймала у подібній ситуації, і обґрунтувати з його допомогою свою угоду.

Можна також сконцентрувати увагу партнерів на тому, щоб вони усвідомили ті наслідки, які можуть виникнути в результаті прийняття рішення, яке вас задовольняє, а також виправлення цих наслідків, виходячи з їх точки зору. Наведіть їх на думку — і нехай вони самі зроблять висновки.

Гворча винахідливість у важкій ситуації просто необхідна, партнер повинен відчувати, що ідея виходу із становища, що склалося, належить йому.

Застосування об'єктивних критеріїв та процедур:

Як би добре ви не розуміли інтереси іншої сторони, як би щиро не шукали шляхів для узгодження інтересів, як би високо не цінували ваші стосунки, ви майже завжди стикаєтесь з грубою реальністю у вигляді протилежних інтересів. Ви хочете одержати товари завтра — постачальник в змозі доставити їх лише наступного тижня. Подібних протиріч неможливо уникнути.

Можна вимагати значних поступок, наполягаючи на них: «Ціна 150 доларів — і крапка». Можна зробити щедрі пропозиції, сподіваючись на дружню прихильність. Чи буде ситуація змаганням наполегливості чи, навпаки, змаганням у щедрості, — в будь-якому випадку такий переговорний процес замикається на тому, чого хоче кожна сторона.

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати або справедливі критерії за суттю питання, або справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

А. Справедливі критерії.

Припустимо, зіпсувався автомобіль. При обговоренні суті справи з представником компанії можна врахувати такі параметри вартості машини: 1) початкова ціна з меншою амортизацією; 2) за яку ціну можна було б її продати; 3) стандартна ціна на машину цієї моделі в поточному році; 4) вартість заміни цієї машини такою ж; 5) в яку суму може оцінити машину суд.

Залежно від проблеми можна запропонувати, щоб угода базувалася на:

— ринковій ціні — прецеденті — наукових оцінках — професійних нормах — ефективності — витратах — рішенні суду — моральних принципах — однаковому ставленні — традиціях тощо.

Об'єктивні критерії повинні бути прийнятними, щонайменше теоретично, для обох сторін.

Б. Справедливі процедури.

Згадаймо давній спосіб, як поділити пиріг між двома дітьми: один його ріже, а інший вибирає собі шматок. Ніхто з них таким чином не може поскаржитися на несправедливість.

Обидві сторони обговорюють умови справедливої домовленості, перш ніж визначають відповідні ролі. До інших засобів владнання протиріч належать: по черзі, жеребкування, надання права вирішувати комусь третьому тощо.

Після того, як об'єктивні критерії знайдені, можна переходити до їх обговорення.

Є три моменти, які необхідно пам'ятати:

1. Підготуйте кожну проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв.

У вас і у ваших партнерів можуть бути протилежні інтереси, але ви обоє маєте тепер спільну мету — визначити справедливую ціну. Уважно обговоріть запропоновані обома сторонами критерії. Кожний із критеріїв, висунутих іншою стороною, може стати тим важелем, який ви можете використати, щоб переконати її. Ваш підхід буде мати великий вплив, якщо ви скористаєтесь їх критеріями, а їм буде важче чинити опір застосуванню власних.

2. Міркуйте і будьте готові до доказів.

Настанова, що угода повинна ґрунтуватися на об'єктивних нормах, зовсім не означає, що треба наполягати виключно на своїх критеріях. Один законний критерій не повинен виключати існування іншого.

У певних випадках можуть існувати два критерії (наприклад, ринкова і амортизаційна ціни), які дають різні результати, але які обидві сторони вважають законними. В такому випадку абсолютно законним буде виділити відмінності чи, навпаки, знайти компромісний варіант, скористатися порадою третьої сторони.

3. Не піддавайтесь тиску.

Тиск може набувати різних форм: хабарі, погрози, шахрайські заклики довіряти чи просто відмова зрушити з місця. В таких випадках принципова відповідь одна й та ж: запропонуйте своєму контрагенту висловити його міркування, запропонуйте свої об'єктивні критерії і заявіть, що без цього ви не зрушите далі. Ніколи не піддавайтесь тиску, а дотримуйтесь тільки принципу. Принципові переговори дозволяють відстоювати свої позиції, і все ж дотримуйтесь справедливості, особливо по відношенню до тих, кого в позиційній суперечці можна було залякати. Принцип у даному випадку є тим беззастережним чинником, що не дозволяє поступитися будь-якому натиску.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке ділові переговори?
2. Функції ділових переговорів.
3. Які основні стадії переговорного процесу?
4. Назвіть етапи ділових переговорів.
5. Які є підходи до ведення переговорів?

РЕКОМЕНДОВА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА

1. Конституція України // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%D0%BA%2F96-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України “Про державну службу України” від 16 грудня 1993 р. № 3723 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1216-14>
3. Закон України “Про місцеві державні адміністрації” від 9 квітня 1999 р. № 586 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=586-14>
4. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
5. Закон України “Про державну службу України” від 16 грудня 1993 р. № 3723 [з наступними змінами] // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1216-14>

6. Закон України “Про звернення громадян” від 2 жовтня 1996 р. № 393 [з наступними змінами] // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=393%2F96-%D0%B2%D1%80>
7. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. № 280 [з наступними змінами] // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%D0%B2%D1%80>
8. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 червня 2001 р. № 2493 [з наступними змінами] // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14>
9. Закон України “Про основи національної безпеки України” від 19.06.2003 № 964-IV [з наступними змінами] // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=964-15>.
10. Англо-русский дипломатический словарь: Ок. 50000 слов и словосочетаний / [Волкова Н.О., Гераскина Н.П., Журавченко К.В. и др.]; Под общ. рук. В.С.Шах-Назаровой и др.. — 3-е изд., стер.. — М.: Рус. яз., 2001. — 854 с.
11. Бабайлов В. К., Дмитрієв І. А., Маліков В. В., Могилко В. О., Бриксіні С.О., Кононов І. О.. Етика ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Національний фармацевтичний ун-т. — Х. : Видавництво НФаУ, 2008. — 192с.
12. Бройниг, Гисберт. Руководство по ведению переговоров: Рекомендации для успешного проведения переговоров / [Пер. с нем. С.П.Казанцева]. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 111 с.
13. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. — 349с.
14. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.. — К. : ЦУЛ, 2003. — 439с.
15. Ветров А.В. Международная практика дипломатического сопровождения торгово-инвестиционных проектов и сделок: [Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Экономика»]. — М.: Высш. шк., 2003. — 94 с.
16. Вірна Ж. П., Засєкіна Л. В., Земба А. Б., Іванашко О. Є., Коць М. О., Павлюк Т.М.. Професійна психологія: методологія, методи та практика: [зб. наук. праць] / Волинський національний ун-т ім. Лесі Українки / Жанна Петрівна Вірна (заг.ред.). — Луцьк : Вежа, 2008. — 139с.
17. Вуд, Джон, Серре, Жак. Дипломатический церемониал и протокол / Вуд, Джон, Серре, Жак; [Пер. с англ. Ключкина Ю.П.]. — 2-е изд.. — М.: Междунар. отношения, 2003. — 414
18. Галушко, В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посіб. / В.П.Галушко. — [Вінниця]: Нова кн., 2002. — 221 с.
19. Гук О. І., Бундз В. П. Етика та культура ділового спілкування: [навч. посібник] / Національна академія держ. управління при Президентові України; Львівський регіональний ін-т держ. управління; Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місцевого самоврядування та керівників держ. підприємств, установ й організацій {Львів}. — Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2008. — 122с.
20. Гетьман І. В. Концепція правового спілкування: зміст, витоки, перспективи / Академія правових наук України; НДІ держ. будівництва та місцевого самоврядування. — Х. : Право, 2007. — 240с.

21. Гуменюк Б.І., Щерба О.В. Сучасна дипломатична служба: Навч. посіб. для студ. гуманіт. спец. вищ. навч. закл. — К.: Либідь, 2001. — 254 с.
22. Дональдсон, Майкл К., Дональдсон, Мими. Умение вести переговоры для «чайников» / Предисл. Фронмайера Д.; [Пер. с англ. Булатова А.А. и др.; Зав. ред. Минько А.А.]. — К.; М.: Диалектика, 1998. — 317с.
23. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства: навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ХНЕУ, 2008. — 204с.
24. Завадський Й.С. Менеджмент: Management.—У 3т.—Т.1.—3—вид., доп.—К.: Вид-во Європ. ун-ту.—2001.—542с.
25. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2т. Т.2.— К.: Вид-во Європ. ун-ту.—2003.—640с.
26. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.—212с.
27. Зінкевічус В.О., Фурман С.К., Хаджирадєва С.К. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2004. — 124с.
28. Кальєр, Франсуа де. О способах ведения переговоров с государями / [Пер. с фр. и коммент. Л.А.Сифуровой]. — М.: Гендальф, 2000. — 205 с.
29. Каррон де ла Каррьер Г. Экономическая дипломатия. Дипломат и рынок / Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Ун-т); [Пер. с фр. О.И.Пичугина; Науч. ред. Н.Н.Ливенцев; Предисл. И.Д.Иванова]. — М.: РОССПЭН, 2003. — 294 с.
30. Ковалев А. Азбука дипломатии. — 6-е изд., перераб. и доп.. — М.: ИНТЕРПРАКС, 1993. — 237 с.
31. Корэн, Леонард, Гудмэн, Питер. Искусство торговаться или все о переговорах: [Пер. с англ.]. — Минск: Белорус.— Америк. СП «Эф-Эй-Би»: О.О.О. «Родны Кут», 1995. — 130, [2] с.
32. Максименко В. Ф. Мова професійного спілкування. — Х. : Торсінг плюс, 2008. — 512с.
33. Маэстро переговоров: Nonfiction: (Деловой бестселлер) / [Сост. В.В.Шарпило; Пер. с англ. В.Ноздриной]. — Минск: Парадокс, 1996. — 409, [1] с.
34. Методичні рекомендації та практичні завдання з теми "Ділова презентація та ділові переговори" навчальної дисципліни "Ділова англійська мова" для студентів III-IV курсів напряму підготовки "Міжнародна економіка" та спеціалізації "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" денної форми навчання / Харківський національний економічний ун-т / Ірина Олексіївна Решетняк (уклад.), Ірина Олександрівна Оберніхіна (уклад.). — Х., 2008. — 32с.
35. Мистецтво спілкування / Національна парламентська бібліотека України / О. Лахно (підгот.). — К., 2008. — 55с.
36. Русско-английский дипломатический словарь: Ок. 50 000 слов и словосочетаний / [Гераскина Н.П., Журавченко К.В., Мелех И.Я. и др.]; Под общ. рук. К.В.Журавченко. — 2-е изд., стер.. — М.: Рус. яз., 2001. — 734 с.
37. Фельтхэм, Ральф Джордж. Настольная книга дипломата / [Пер. с англ. В.Е.Улаховича]. — 2-е изд.. — Минск: Новое знание, 2001. — 297 с.
38. Савченко Б.Г., Мельтюхова Н.М., Бураковська А.В. Соціальні та психологічні аспекти державного управління. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2003. — 152с.

- 39.Сергієва Л.В., Каїнова О.В. Організація діяльності державного службовця. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2003. – 192с.
- 40.Хаджирадєва С.К., Яроміч С.А. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 100с.
- 41.Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб.–2–ге вид., перероб. і доп.–К.: Вікар, 2002.–223с.
- 42.Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Результативність та якість діяльності державного службовця. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2003. – 212с.

Інтернет-ресурси:

- I. // www.president.gov.ua – “Президент України. Офіційне Інтернет-представництво” – Офіційний сайт Президента України.
- II. // www.rada.gov.ua – “Верховна Рада України” – Офіційний сайт Верховної Ради України.
- III. // www.kmu.gov.ua – “Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України” – Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
- IV. // www.guds.gov.ua – “Головне управління державної служби України” – Офіційний сайт Головного управління державної служби України.
- V. // cg.gov.ua – “Чернігівська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт держустанови” – Офіційний сайт Чернігівської обласної державної адміністрації
- VI. // www.ccu.gov.ua. – “Конституційний Суд України” – Офіційний сайт Конституційного Суду України.
- VII. // www.scourt.gov.ua – “Верховний Суд України. Інформаційний сервер” – Офіційний сайт Верховного суду України.
- VIII. // www.academy.kiev.ua. – “Національна академія державного управління при Президентові України” – Сайт Національної академії державного управління при Президентові України.
- IX. // www.nplu.kiev.ua – “Національна парламентська бібліотека України” – Сайт Національної парламентської бібліотеки України.
- X. // www.nbuv.gov.ua – “Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського” – Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.