



## Содержание

Введение .....	3
1. Деловые переговоры и их роль в управлении организацией .....	5
2. Психологические условия ведения деловых переговоров .....	9
3. Правила ведения деловых переговоров .....	14
Заключение .....	18
Список литературы .....	20

## Введение

Переговоры являются неотъемлемой частью жизни каждого человека, поскольку это инструмент общения между людьми, предназначенный для урегулирования противоречий и достижения согласия в спорных вопросах посредством взаимного обмена мнениями. В деловом мире их основная цель - расширение сферы бизнеса, но помимо этого они являются важной частью PR-деятельности предприятия, которая создает и поддерживает имидж компании.

Выбранная тема актуальна, поскольку искусство ведения переговоров напрямую влияет на деятельность компании: профессионально проведенные переговоры формируют положительный образ фирмы, помогают заинтересовать потенциальных партнеров. Оно заключается в том, чтобы показать своему оппоненту взаимную выгоду решения его задач через совершение действий, благоприятных для своей организации.

Изучением тактик ведения переговоров занимаются многие ученые. Так, например, Мещеряков А.А. в своих статьях изучает коммуникативные тактики ведения переговоров. Липина Я.Е. и Сафиканова Р.Р. свои работы посвящают изучению культурного аспекта ведения переговоров. Брыжинская Г.В. и Фошин В.В. в статьях раскрывают технические проблемы ведения переговоров и анализируют их стадии.

В процессе переговоров участники часто имеют прямо противоположные намерения. В такой ситуации задачей каждой из сторон является достижение договоренности, соответствующей ее интересам. Основная задача переговоров - проявлять стойкость в основном вопросе, но в то же время оставаться уступчивым, обсуждая незначительные вопросы.

Каждый переговорный процесс является индивидуальным и имеет отличие от любого другого. Более того, не существует строгой последовательности действий для достижения успеха на переговорах. В процессе переговоров нужно учитывать, что менталитет договаривающихся сторон, национальные особенности, методы и приемы делового общения,

культура речи оказывают непосредственное влияние на технологию ведения переговоров.

Цель работы проанализировать деловые переговоры и их роль в управлении организацией

Задачи:

1. Рассмотреть деловые переговоры и их роль в управлении организацией
2. Определить психологические условия ведения деловых переговоров
3. Описать правила ведения деловых переговоров

## **1. Деловые переговоры и их роль в управлении организацией**

За последние двадцать лет интерес к переговорным процессам возрос многократно. Он определяется особой ролью переговоров среди деловых коммуникаций. Главная задача переговоров – преодолеть различия между партнерами и достичь согласия, которое послужит основой для будущего взаимовыгодного сотрудничества. Роль сотрудничества за эти годы сильно возросла и соответственно усилился интерес к переговорам, способствующим сотрудничеству. Ранее конфликтам было посвящено значительно больше исследований, чем сотрудничеству, поэтому на современном этапе возникла необходимость более подробного изучения темы сотрудничества и переговоров как инструмента, способствующего налаживанию сотрудничества.

Переговоры предполагают двух или более участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Основная функция переговоров, как правило, регулирующая, так как переговоры нужны для того, чтобы скорректировать, отрегулировать взаимодействие между участниками и их отношения.

Переговоры – это тип деловой коммуникации, целью которой считается результат согласия и формирование общих заключений, для чего непременно должны быть предусмотрены интересы абсолютно всех участвующих сторон.

Специальные требования, которые выделяют переговоры от других разновидностей деловых коммуникаций:

1. Потребность учета заинтересованностей абсолютно всех участвующих сторон. Как правило данная потребность возникает при присутствии обоюдной связи между сторонами и способности достижения обоюдной выгоды.

2. Переговоры содержат комплект тактических способов, нацеленных на отбор взаимоприемлемых заключений, уже после этого часто, но не постоянно планируется последующее взаимодействие сторон.

3. Переговоры, в отличие от беседы, проводятся между сторонами, владеющими приблизительно одинаковым статусом – они партнеры в переговорах. Отсутствует возможности у одного напарника приказать другому что-то обязательно сделать, есть большая независимость выбора последующих операций, нежели в случае деловых коммуникаций между управляющим и подчиненными. Положение в данном случае не обязательно обуславливается должностью, он может определяться настоящим соотношением сил, ресурсов, власти и другого значимого для этой условия возможности соучастников. Это отличает переговоры от других деловых коммуникаций, которые чаще ведутся управляющим с подчиненными.

4. Переговоры зачастую ориентированы на разрешение определенной трудности, противоречия, часто – конфликта, что может быть более или менее очевидным. Но это не является совершенно обязательным. Переговоры могут быть, к примеру, и по вопросу определения новейших партнерских взаимоотношений между подобными соучастниками переговоров, которые не имели прежде практически никаких деловых контактов, но и не были соперниками. Но возникла потребность в совместной деятельности, и переговоры продемонстрируют, есть ли вероятность последующей коллективной деятельности, партнерства.

5. Диалог предназначаются средством получения от других соучастников взаимодействий того, что необходимо для предстоящей коллективной работы.

В случае если данные обстоятельства не исполняются, переговоры не нужны, нужны другие разновидности коммуникационных взаимодействий, наиболее простые в подготовке и организации, нежели управление переговорами, к примеру беседа

Так, при полном совпадении интересов сторон переговоры не требуются, участники готовы сразу перейти к сотрудничеству. Возможно, для обсуждения различных аспектов этого сотрудничества достаточно проведение не переговоров, а совещаний.

В то же время при полном расхождении интересов мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, противоборство, конфронтацию в такой степени, которая не оставляет места для возможного достижения договоренности, а потому и переговоры вести не о чем, идет борьба, например, ценовая война или применяются другие виды конкурентной борьбы.

Переговоры часто бывают нужны для того, чтобы осуществить переход от конфликта к эффективному взаимодействию, для того чтобы сделать в дальнейшем возможным сотрудничество.

В книге "Переговоры в экстремальных ситуациях. Что и как говорить, когда ставки высоки" авторов Дж. Греции, Р. Мак-Миллана, К. Паттерсона, Эла Свитцлера и С. Р. Кови приводятся типичные ситуации, при которых почти всегда выполняются все пять перечисленных условий, но, как правило, такие ситуации не называют переговорами. Если из этого списка выбрать только те позиции, которые имеют отношение к деловым коммуникациям, получается следующий набор проблемных ситуаций, которые переговорами обычно не называют, но в которых нужно вести деловую коммуникацию именно с применением методов, разработанных для ведения переговоров:

- разговор с коллегой, который ведет себя вызывающе и делает оскорбительные намеки;
- критика работы кого-то из коллег;
- разговор с членом команды, который не выполняет своих обещаний;
- написание неблагоприятного критического отзыва;
- разговор с коллегой о вопросах, затрагивающих болезненные темы.

К этому списку необходимо добавить, конечно, следующие ситуации, в которых необходимость применения переговорных технологий более очевидна:

- коммуникации с представителями партнеров при невыполнении ими своих обязательств или при произвольном толковании уже заключенного договора;

– споры при распределении каких-либо ресурсов между отделами, группами или сотрудниками;

– затянувшиеся конфликты, мешающие эффективной деятельности организации или ее части.

Таким образом, даже в тех случаях, когда предстоящий разговор сами участники не называют переговорами, но ситуация несет все признаки переговорной ситуации, для достижения успеха необходимо умение применять современные методики переговоров, которые включены в изучаемый метод принципиальных переговоров.



## **2. Психологические условия ведения деловых переговоров**

Самое общее значение деловых переговоров определяет их как специфическую форму общения между деловыми партнерами, ориентированную на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров. Как правило, они направлены на заключение договоров, сделок, контрактов.

Однако, исследование переговорного процесса различными авторами свидетельствует об отсутствии у него узкого определения. Одни рассматривают переговоры как способ разрешения конфликтов, другие считают, что переговорный процесс - способ влияния при разрешении споров, третьи пишут о переговорах как об антиконфликтной стратегии. Как бы то ни было, в любом определении присутствует психологическая сторона изучения переговорного процесса.

Исследование психологических условий ведения деловых переговоров получило широкое распространение за рубежом. Честер Ли Каррас, Роджер Фишер, Брюс Паттон, Уильям Юри - все они не просто изучали эффективность ведения деловых переговоров, но и отмечали важность субъективных показателей в достижении этой эффективности. Субъективными показателями считаются как раз те самые психологические условия, за счет которых достигается эмоциональная связь и удовлетворенность сторон достигнутыми результатами.

Дж. Кэмп и вовсе замечает, что переговорам по большей части стоит уделять внимание не с общеэкономической стороны, а с психологической, поскольку в любом общении, деловом или будничном, мы имеем дело с человеческим фактором, эмоциями и настроением собеседника и делового партнера. Он также вводит понятие «бюджет» переговоров, который, в его понимании, обозначает реальную цену, которую приходится платить на переговорах и которая выражается в человеческой энергии, эмоциях и субъективно переживаемом времени.

Иногда эффективность деловых переговоров достигается за счет постоянной адаптации одной стороны к меняющемуся настроению другой, изменению модели поведения, интонации, предлагаемых условий. Такие примеры представлены не только в зарубежных и отечественных научных трудах, но и в кинематографе. Так, в фильме «Стажер» людям, приходящим на собеседование, советовали чаще моргать, поскольку «она (героиня Энн Хэтэуэй) не любит, когда не моргают». Порой это доходит до абсурда, но если вы хотите стать тем человеком, от которого будет зависеть успех переговоров, то вам стоит учитывать эти психологические факторы. И, наконец, стоит понять, какие именно.

Психологи и социологи отмечают, что самыми эффективными и грамотно проведенными переговорами являются те, во время которых происходит так называемая «игра на эмоциях», а известный российский бизнес-тренер И. О. Вагин считает, что выгодные сделки чаще заключают люди с высоким эмоциональным интеллектом.

Эмоции - фактор, который оказывает на нас самое сильное влияние практически во всех сферах нашей жизни и который мы не всегда можем контролировать. Злость, гнев, зависть, страх, любовь - мы подвержены нашим эмоциональным состояниям сильнее, чем, возможно, нам хотелось бы. Однако во время заключения деловых сделок и контрактов необходимо уметь контролировать это состояние.

Очень часто переговоры сопровождаются тревогой, неуверенностью, раздражением, растерянностью. Эти негативные эмоции не приведут к благотворному сотрудничеству, поэтому, если вы хотите добиться эффективности, необходимо управлять своими эмоциями и эмоциями собеседника. И это возможно: исследования показывают, что при определенном эмоциональном состоянии у одного человека аналогичные эмоции возникают и у собеседника.

В первую очередь, стоит постараться максимально абстрагироваться от внешних факторов, которые могут повлиять на эмоциональный фон. Вы

существуете здесь и сейчас, в помещении с человеком, с которым вам предстоит прийти к решению важных деловых вопросов. Вам четко нужно понимать свою цель, исход переговорного процесса при благоприятном стечении обстоятельств и всеми силами стараться создать эти благоприятные обстоятельства, потому что это могут сделать только участники процесса.

Зарубежные и отечественные исследователи отмечают несколько приемов работы с эмоциями на невербальном уровне. Можно подчеркнуть высокий статус собеседника, оценить его профессиональные навыки, поинтересоваться увлечениями в начале переговоров - это не будет лестью, как многие ошибочно считают. Напротив, это расслабит собеседника, расположит его к вам, вызовет доверие. Compliments являются очень мощным положительным инструментом влияния на мысли, чувства и поведение, поэтому не стоит пренебрегать им.

Можно также подчеркнуть сходства по статусу или увлечениям в случае, если это сходство имеется - это станет фундаментом для более близкого общения.

Среди рекомендаций по созданию комфортной психологической обстановки также выделяют знакомство с психотипом собеседника.

Нам всем присущи определенные интерактивные стили и модели поведения, которые мы используем при взаимодействии с разными людьми в разных обстоятельствах. Переговорный процесс не исключение. В деловой среде существует несколько психологических типов, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Психотипы участников деловых переговоров

Психотип	Описание
Эпилептоиды	Расчетливы и педантичны, но часто становятся инициаторами различных спорных ситуаций.
Гипертимы	Энергичные и легко контактирующие люди, тем не менее, умеющие жестко вести переговоры.
Истерики	Часто используют такие методы, как блеф и вранье, заключая эффективные сделки с переменным успехом.

Астеники	Чересчур осторожничают и из-за этого боятся принимать окончательные решения. Их можно убедить в чем угодно.
Шизоиды	Не любят торговаться и легко идут на уступки.

Лучшими переговорщиками считаются эпилептоиды и гипертимы. Конечно, это сочетание будет идеальным во время переговоров, однако такое происходит не всегда, в связи с чем очень важно либо заранее, либо на первых этапах ведения переговоров суметь понять психотип собеседника и определить свою модель поведения.

Также важно иметь представление о социальном опыте собеседника: его воспитании, социальном положении, национальной культуре, образовании. Эти знания помогут не только в налаживании отношений, но и в минимизации рисков наступления неловких ситуаций и даже конфликта.

Как мы видим, главным этапом в создании благоприятных психологических условия для проведения переговоров является подготовка:

знакомство с личностью собеседника, его профессиональным и жизненным опытом, увлечениями, психотипом, характерными моделями поведения. Однако во время самих переговоров также стоит контролировать ситуацию и учитывать очень много психологических факторов:

контролирование своих эмоций и настроения собеседника;

вопросы, настраивающие на деловую волну и сглаживающие возникающие спорные моменты;

демонстрация заинтересованности в личности собеседника и предлагаемых им условиях;

зрительный контакт, улыбка, открытая поза;

уверенность в своих словах и действиях;

готовность к компромиссам.

Это лишь некоторые методики поведения, которые описываются отечественными и зарубежными учеными в своих исследованиях. Социальные инструменты в бизнес-среде являются очень эффективными, и всегда стоит помнить о них.

Мастерство владения ситуацией во время деловых переговоров является очень ценным и важным навыком в современном мире. Результат переговорного процесса и его эффективность зависит от психологических факторов и интересов сторон. Без грамотной подготовки, контроля своего эмоционального состояния, постоянного мониторинга ситуации и умения адаптироваться под ее изменения нельзя говорить об успешных переговорах. Поэтому крайне важно исследовать эти факторы и учитывать их при организации переговорного процесса.

### 3. Правила ведения деловых переговоров

Любые деловые переговоры или консультации по завершению должны привести к заключению договора или любого иного согласия. Для этого необходимо учесть два фактора: позитивный внутренний настрой у переговорщика и скрупулезная подготовка к разговору с клиентом.

Чтобы проверить качество подготовки к деловым переговорам, необходимо составить своеобразный «чек-лист», состоящий из следующих пунктов:

- подготовка менеджера по продажам. Здесь менеджер по продажам должен четко установить цели этих переговоров, разработать основные и альтернативные планы поведения в ходе переговоров. Должны быть установлены четкие цели и определены основные и промежуточные итоги переговоров, которые будут подведены в ходе диалога;
- переговорщик должен обладать знаниями о текущей ситуации в отрасли и положении дел на собственном предприятии, текущей ситуации на рынке, реализуемой продукции, технических ноу-хау, административно-управленческих процедурах, законах, примерах из практики и т.д.;
- необходимо собрать информацию о будущем клиенте: о размере компании, ассортименте выпускаемой или продаваемой продукции, истории развития компании, репутации на рынке, конкурентах, деловых отношениях с конкурентами компании, платежеспособности и т.д. Если найденной информации недостаточно, то узнать недостающую информацию можно, если использовать целевые вопросы, задаваемые собеседнику во время деловой встречи;
- необходимо определить, как начать разговор, какие предложения может сделать руководитель, какие аргументы он приведет в свою пользу, какая информация будет интересна собеседнику, какие вспомогательные инструменты следует использовать, к каким

возражениям менеджер должен быть готов, как их наиболее эффективно опровергнуть и какие аргументы можно привести;

- узнать, какие проблемы могут решить сотрудники компании, какую помощь может предложить организация и т.д.

Сама беседа при проведении коммерческих переговоров состоит из подготовки к беседе, начала разговора, создания благоприятной атмосферы, основной части (выяснить спрос, определить потребность, пробудить желание, представить коммерческое предложение, выявить интерес клиента, представить доказательства и аргументы в свою пользу, обнаружить скрытые разногласия и опровергнуть возражения, назвать цену и твердо ее отстаивать), заключительная часть (оказать помощь клиенту в принятии решения, согласовать условия, заключить договор), анализ и контроль (проанализируйте разговор, проконтролируйте выполнение договоренностей).

Существуют различные аспекты любых переговоров: рациональные, деловые и эмоциональные. В ходе деловых переговоров важно убедительно воздействовать на делового партнера, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Чтобы установить хороший контакт с партнером, используйте следующие правила:

Позитивно настроиться на восприятие своего собеседника и общение с ним. Начните разговор в спокойном настроении, с верой в свои силы, компанию, предлагаемый товар, партнера, и в целом в успех.

Выражение лица должно быть приветливым. Необходимо поддерживать зрительный контакт, улыбаться, так как улыбка благотворно влияет на тембр голоса и на восприятие его собеседником.

Называйте собеседника по имени, так личное обращение всегда выигрывает перед безличным. Так потенциальный клиент будет ощущать, что он является значимым для партнера.

Кратко представьте компанию и себя, ориентируясь на сферу деятельности и сферу своей компетенции, не забывая при этом о цели текущего разговора. Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что у вас есть

общего с потенциальным партнером. При этом не стоит акцентировать внимание на тех моментах, которые ему, вероятнее всего, не будут важны.

Необходимо заранее продумать, как легче начать разговор. Для каждого отдельного клиента это будет своя индивидуальная «приманка», основанная на его личных характеристиках. Необходимо избегать банального и подробного начала разговора, например: «Могу ли я быть Вам полезен?» или «С какой проблемой Вы столкнулись на этот раз?».

Необходимо стремиться к созданию благоприятной деловой среды. Чтобы повысить значимость собеседника, проявляйте к нему знаки внимания, выражайте свое восхищение его достижениями и признавайте его заслуги. Если знакомство состоялось раньше, нужно поговорить на темы, которые ему особенно интересны, упомянуть события или факты, о которых у него остались приятные воспоминания, нужно проявить неподдельный интерес к разговору на эти темы.

Необходимо избегать эгоцентрических фраз «я», «мы», «нас».

Необходимо воздерживаться от категоричных высказываний, иначе можно дать повод для возражений. Необходимо выражать свои мысли в форме открытого вопроса. Так собеседник будет вынужден, давая ответы на вопросы, выражать свою позицию и точку зрения в данной ситуации. Такой прием поможет еще лучше узнать истинные цели и мотивы собеседника.

Необходимо согласовать план беседы с собеседником, внести свои предложения и получить согласие партнера.

После завершения переговоров необходимо оценить их эффективность. Оценка должна основываться на следующих моментах:

1. сравнение цели, лежащей в основе переговоров, с достигнутым результатом;
2. необходимо проанализировать, как вел себя партнер по переговорам;
3. каково было его поведение (активное или пассивное, ожидаемое, открытое и т.д.);



4. какова была его реакция (деловая, эмоциональная, сдержанная, твердая и т.д.);
5. какие невербальные сигналы он подавал, о чем умолчал, что говорил и т.д.;
6. проанализируйте, как вел себя менеджер по продажам во время переговоров: проявлял ли он достаточный интерес к мнению и позиции клиента, задавал ли достаточно вопросов, хватало ли ему исключительно профессиональных знаний;
7. определите факторы, которые помогли руководителю достичь своей цели или по каким причинам он ее не достиг;
8. необходимо определить направление дальнейшего взаимодействия с клиентом, для этого необходимо ответить на следующие вопросы:
9. какой дальнейший план действий, и у кого какие роли?
- 10.какие сроки должны быть соблюдены?
- 11.кому и о чем сообщать?
- 12.какие проблемы клиента должны быть лучше изучены?
- 13.какие аргументы были неэффективными?

Все вышеперечисленные действия необходимо выполнять для того, чтобы не перегружать свою память и следить за выполнением достигнутых договоренностей.

Тщательно проанализированные переговоры являются хорошей основой для последующих диалогов с клиентом, а тщательная подготовка к переговорам - основой успеха в сбыте.

## Заключение

Итак, переговоры принадлежат к социальному взаимодействию. Они реализуют себя в межличностных связях и отношениях, которые транслируются в деловое общение, официальную, формализованную и социально-значимую сферу общественной жизни. Процедура является способом организации переговорного процесса. Коммуникативность, присущая переговорам, способствует реализации его участниками их интересов и целей. Переговоры отличает игровой настрой, агональность как оригинальная возможность отстоять его участниками свои позиции. В информационном пространстве переговоров происходит накопление, закрепление и трансляция социального знания через дихотомию истины и лжи. В гносеологических механизмах понимание определяет содержательную сторону протекания переговоров, способствует эффективности в решении обсуждаемых проблем, актуализации диалога, который реализуется через обмен речевыми выражениями. Личностный потенциал участников переговорного процесса активизирует моральную императивность как предпосылку взаимопонимания и успеха.

Тщательно проанализированные переговоры являются хорошей основой для последующих диалогов с клиентом, а тщательная подготовка к переговорам - основой успеха в сбыте.

Мастерство владения ситуацией во время деловых переговоров является очень ценным и важным навыком в современном мире. Результат переговорного процесса и его эффективность зависит от психологических факторов и интересов сторон. Без грамотной подготовки, контроля своего эмоционального состояния, постоянного мониторинга ситуации и умения адаптироваться под ее изменения нельзя говорить об успешных переговорах. Поэтому крайне важно исследовать эти факторы и учитывать их при организации переговорного процесса.

Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером, руководителем или коллегой обсудить проблему, которая представляет

взаимный интерес, и затем принять совместное согласованное решение, устраняющее данную проблему.

Поэтому наиболее часто переговоры выполняют регулирующую и координационную функции и специфическую переговорную функцию.

Переговоры также выполняют функцию формирования общего группового сознания участников переговоров, так как требуется устранение противоречий, отраженных и в сознании участников. Это единственная специфическая функция переговоров, все остальные функции, которые выполняют переговоры, соответствуют общим функциям деловых коммуникаций.

Например, очень важна мотивирующая функция переговоров. Имеется в виду побуждение других участников к определенным действиям, которых пытаются достичь инициаторы переговоров и проводящие их. От реализации этой функции во многом зависит эффективность той деятельности, которая появится в результате переговоров.

Успешно проведенные переговоры разрешают проблему, приводят к организационному и личному успеху, а переговоры, прошедшие с использованием передовых современных методик, делают это наиболее эффективным образом.

Сейчас многие ведущие специалисты в области деловых коммуникаций признают самым действенным и эффективным Гарвардский метод ведения переговоров, называемый также методом принципиальных переговоров. Этот метод подробно рассматривается в следующих разделах этой главы.

## Список литературы

1. Ашурков, А. А. Психологические условия эффективного ведения деловых переговоров // Вестник Московского информационно-технологического университета - Московского архитектурно-строительного института. - 2018. - №2. - С. 51-55.
2. Данилова, С. В. Деловые переговоры как основная форма деловой коммуникации // Филология и лингвистика в современном обществе: материалы IV Международной научной конференции. - М.: 2016.
3. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: Речь, 2016. 304 с.
4. Егоршин А.П. Деловые коммуникации. / А.П. Егоршин. - Москва: НИМБ, 2015. - 320 с.
5. Коваль, Н. А., Сахно, И. В. Психологическая структура межкультурной компетенции в бизнес-переговорах // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2015. - №3(143).
6. Кривокопа Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности: «Экономика и управление на предприятии сферы обслуживания». / Е.И. Кривокопа. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 188 с.
7. Леонов Н.И. Конфликтология: хрестоматия. М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2018. 304 с.
8. Окатов, А. В., Соловьев, Д. А. Переговоры как вид деловой коммуникации // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. - 2017. - С. 58-65.
9. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? 12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. М.: Дело, 2019. 272 с.
10. Паттон, Б., Фишер, Р., Юри, У. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. - 2012. - 263 с.

11. Спивак В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для академического бакалавриата. / В.А. Спивак. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 460 с.

12. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2016. 250 с.

13. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. М.: МИРОС, 2017. 174 с.

14. Ятманова М.Г. Ведение переговоров. Стратегии и тактики. / М.Г. Ятманова. - Москва: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2012. - 92 с.