

**Зачетная (экзаменационная) работа**

**Дисциплина:** Конфликтология

Реферат

**Тема:** Методика ведения переговоров

**Выполнил :**

Ахметзянов В.В.

**Проверил:**

Содержание:

Введение.....	3
1.Подготовительный этап ведения переговоров.....	4
2.Этапы переговорного процесса.....	5
3.Методы и тактика переговоров.....	8
4.Анализ результатов переговоров.....	11
Заключение.....	13
Список литературы.....	14

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Их проведение - одна из важнейших сторон деятельности любой организации. Поэтому необходимо рассмотреть важнейшие особенности переговорного процесса более подробно.

Под переговорами понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается сближением в процессе их проведения позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Переговоры не обязательно могут быть связаны с преодолением каких-либо конфликтов. Часто они ведутся в условиях сотрудничества для его продолжения или большей эффективности, правда, последнее характерно для внешних переговоров.

## 1. Подготовительный этап ведения переговоров.

Основное время при подготовке переговоров отводится на анализ проблемы, формулирование собственных интересов и целей, продумывание стратегии и тактик. Также необходимо подготовить множество документов: справок, досье, вариантов соглашения. При подготовке предложений необходимо продумать заранее аргументы, особенности восприятия тех, к кому они обращены, привлечь экспертов, проанализировать порядок изложения ваших предложений. Ещё надо решить место проведения переговоров, время деловых переговоров, количество участников, сбор и обработка информации, сведения о руководстве фирмы или тех, с кем придется вести переговоры.

Сам подготовительный этап тоже делится на этапы<sup>1</sup>:

1. Содержательный этап – формирование целей и задач переговоров, выработка стратегии и тактики, подбор аргументов.
2. Организационный этап – формирование делегаций, анализ проблем, подготовка площадки.
3. Информационный этап – сбор полезной информации о партнёрах.
4. Психологический этап – создание приятной атмосферы, психологическая подготовка к переговорам.

---

<sup>1</sup> Яскевич, Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности : учеб. пособие / Я. С. Яскевич. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 84 с.

## 2. Этапы переговорного процесса.

Переговоры деловых партнеров происходят в равных условиях. Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Так как подготовительный этап мы рассмотрели в предыдущей главе, то теперь рассмотрим непосредственно сам переговорный процесс и его этапы.

1. Процесс переговоров:
  - 1.1. Начало переговорного процесса
  - 1.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня
  - 1.3. Раскрытие глубинных интересов сторон
  - 1.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.
2. Достижение согласия:
  - 2.1. Выявление вариантов для соглашения
  - 2.2. Окончательное обсуждение вариантов решений
  - 2.3. Достижение формального согласия.

Каждая стадия переговоров состоит из нескольких этапов.

Стадия процесса переговоров включает следующие этапы<sup>2</sup>:

1. Это начало переговорного процесса — здесь: представляются участники переговоров; стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке; выстраивается генеральная линия поведения; выясняются взаимные ожидания от переговоров; формируются позиции сторон.

---

2 1) Яскевич, Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности : учеб. пособие / Я. С. Яскевич. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 100-110 с.

2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня. На этом этапе: выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон; выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться; стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам; обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая.

3. Раскрытие глубинных интересов сторон. На этом этапе: осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров; участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.

4. Разработка вариантов предложений для договоренности. На этом этапе: участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предположений для соглашения, либо сформулировать новые варианты; делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы; разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения; формулируются принципы для соглашения; последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ; варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

Стадия достижения согласия включает следующие этапы:

1) Выявление вариантов для соглашения. На этом этапе: осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон; устанавливается связь между интересами и

имеющимися вариантами решения проблемы; оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

2) Окончательное обсуждение вариантов решений. На этом этапе: выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу; формируется более совершенный вариант на основе выбранного; происходит процесс формулирования окончательного решения; стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

3) Достижение формального согласия. На этом этапе: достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта); обговаривается процесс выполнения договора (контракта); разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта); предусматривается процедура контроля за его выполнением; договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

### 3. Методы и тактика ведения переговоров

Существует четыре метода ведения переговоров: жесткий подход, позиционный торг, мягкий подход, принципиальные переговоры. Эти методы могут сосуществовать и использоваться в пределах одного переговорного процесса.

1) Жесткий подход. Стороны на переговорах встают в оппозицию друг к другу, при этом не стремятся идти на уступки. Такой метод нацелен на полное удовлетворение своих претензий и потребностей. Такой метод редко приводит к эффективному соглашению, он больше порождает проблем и побуждает к уловкам, чем к достижению соглашения.

Пример: - После достижения соглашения в договоре, нам необходимы дополнительные ресурсы для запуска производства, а поскольку мы берём на себя все издержки, то стартовый капитал предоставляет ваша кампания.

- Исключено! Капитал в 10000000000 долларов — неподъёмная сумма для нас. Мы можем предложить только 49% от этой суммы, а вы тогда 51%.

- Да вы за кого нас держите! Большая часть расходов на наших плечах, а вы не можете всего лишь предоставить положенную сумму?! Уплатите весь капитал!

2) Позиционный торг. Стороны обозначают свои позиции. Выдвигается крайняя позиция, которая защищается, через мелкие уступки, выдвигаемые друг другу. Такой метод тоже малоэффективен. Это происходит из того, что он затратен по времени, непредсказуем и вряд ли стороны после переговоров будут доверять друг другу.

3) Мягкий подход. Подходит для переговоров в дружелюбной обстановке. Он характеризуется отсутствием конфликтов, но не без защиты своей позиции.

4) Принципиальные переговоры. Это самый эффективный метод переговоров. В нём участники добиваются консенсуса, основанного на нормах справедливости, там,

где интересы расходятся, а где возможно, то прийти к взаимовыгодному соглашению. Чтобы этот метод сработал, нужны следующие условия:

- a) Разграничение личностных мотивов и непосредственного предмета переговоров.
- b) Приоритет интересов дела.
- c) Использование объективных критериев и соответствующих правовых норм<sup>3</sup>.

Пример: -И так, для открытия филиала нам потребуется 100000000 рублей. Наша сторона берёт расходы на себя и издержки. Вам же надо предоставить 70% суммы.

- Не кажется ли вам, что эта сумма нами не подъёмна? Может 49% с нашей стороны?

- Нет. Если снизить долевое участие вашей стороны, по закону вы лишаетесь права управления филиалом, да к тому же вот расчёт прибыли на год вперёд. Вы с лёгкостью отобьёте деньги.

Стратегии реализуются в тактиках. Тактика общения представляет собой динамическое использование говорящими речевых умений построения диалога в рамках реализуемой стратегии. Различают следующие тактики:

1. Уклонение от борьбы (отложение вопроса на более поздний срок)
2. Затягивание (нужен для получения информации или прояснения ситуации, производный из уклонения)
3. Выжидание (требуется для получения информации)
4. Салями (производная от выжидания, когда, выжидая, постепенно вводится своя позиция. Похожа на манипуляцию)

---

<sup>3</sup> Сидоров П. И., Путин М. Е., Коноплева И. А. Деловое общение: учебник для вузов / Под ред. проф. Сидорова П. И. 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160-161 с.

5. Выражение согласия/несогласия (подчёркивание общности или различия интересов)
6. Пакетирование (на обсуждение выносятся несколько вопросов, привлекательных и непривлекательных. Партнёр должен согласиться на приятный и принять остальные)
7. Завышение требований (включить в перечень проблем, те, которые можно безболезненно убрать)
8. Расстановка ложных акцентов (поменять приоритет второстепенных вопросов на первостепенный)
9. Выдвижение требований в последнюю минуту (выдвижение требований в момент согласия перед подписанием договора. Малоэффективен, так как затягивает переговоры)
10. Постепенное повышение сложности (переход от легких к сложным вопросам. Создаёт благоприятную обстановку)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Сидоров П. И., Путин М. Е., Коноплева И. А. Деловое общение: учебник для вузов / Под ред. проф. Сидорова П. И. 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 162-163 с.

#### 4. Анализ итогов переговоров

Переговоры можно считать завершёнными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда 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<sup>5</sup>.

В процессе индивидуального анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям? Соблюдена ли запланированная программа переговоров?
2. Насколько правильно определены аргументы оппонентов? Какие были уступки и каковы их последствия?
3. Что определило результат переговоров? Как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров? Каковы перспективы дальнейших взаимоотношений?
4. Каковы причины достигнутых соглашений?

Главным критерием успешности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев:

- 1) Степень решения проблемы. Заключённое в результате переговоров соглашение, выступает в виде свидетельства того или иного решения проблемы;

---

<sup>5</sup> Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 186 с.

- 2) Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры можно считать успехом, если обе стороны считают свои потребности удовлетворёнными, а соглашение – справедливым. Но со временем оценки могут меняться;
- 3) Выполнение условий соглашения. В процессе выполнения условий соглашения не должны возникать проблемы.

После окончания переговоров следует немедленно приступить к выполнению обязательств, иначе могут возникнуть проблемы с доверием сторон друг к другу. Также будет не лишним включить в соглашение программу пересмотра итогов соглашения и план реализации соглашения с системой контроля выполнения.

## Заключение

Переговоры – это сложный процесс, требующий от участников высокой степени подготовки, соблюдение этикета, аналитики как самих переговоров, так и их последствий и итогов. Сами же непосредственно переговоры представляют из себя сложную борьбу тактик и методов двух сторон, которые стремятся получить для себя наилучшую выгоду. Искусству переговоров необходимо долго и упорно обучаться и постоянно иметь практическую основу для того, чтобы стать профессионалом и виртуозно добиваться своих целей.

Список используемых источников:

- 1) Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. — М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 456 с
- 2) Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 415 с.
- 3) Сидоров П. И., Путин М. Е., Коноплева И. А. Деловое общение: учебник для вузов / Под ред. проф. Сидорова П. И. 2-е изд., перераб. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 384 с.
- 4) Яскевич, Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности : учеб. пособие / Я. С. Яскевич. — Минск: Вышэйшая школа, 2014. — 367 с.