

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ЛОГИСТИКИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по дисциплине

**«ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ
ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»**

*для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика»
дневной и заочной формы обучения*



Брест 2021

Методические указания по дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров» предназначены для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» дневной и заочной формы обучения Брестского государственного технического университета и направлены на формирование знаний, умений, навыков, позволяющих повысить эффективность такой формы общения, как деловые переговоры.

Составители: Высоцкий О. А., профессор, д. э. н.

Небелюк В. В., старший преподаватель

кафедры экономической теории и логистики БрГТУ, м.э.н.

Рецензенты: Гарчук И. М., заведующий кафедрой менеджмента

УО «Брестский государственный технический университет», к. э. н.;

Варакулина М. В., декан юридического факультета

УО «Брестский государственный университет

имени А. С. Пушкина», к. э. н.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Пособие является средством самостоятельной подготовки студентов для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» дневной и заочной формы обучения в процессе систематизации знаний, обобщения и закрепления материалов лекционного курса дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров».

Дисциплина «Подготовка и проведение деловых переговоров» является необходимой для качественной профессиональной подготовки специалистов в сфере логистики. Отсутствие умения подготовить и провести деловые переговоры, в частности у руководителей и специалистов, является пробелом в их профессиональной подготовке, т. к. важен не только экономический эффект деловых переговоров, а и получение деловой информации, активизирующей интеллектуальные возможности участников переговорного процесса.

Цель преподавания дисциплины – формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и расчётно-аналитических умений по распознаванию и реализации процессов подготовки и проведения деловых переговоров, а также формирование практических навыков реализации технологии подготовки и проведения деловых переговоров.

Задачи изучения дисциплины:

- 1) усвоение студентами знаний о причинах появления проблемных зон в процедурах подготовки деловых переговоров;
- 2) углубление навыков диагностики появления ситуаций и процессов управления деловыми переговорами;
- 3) изучение основных фаз ведения деловых переговоров;
- 4) ознакомление с характеристиками процессов проведения деловых переговоров и принятия решений по итогам переговоров.

Предмет изучения дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров» непосредственно связан с такими дисциплинами, как основы менеджмента, социология, психология делового общения и др.

Разработанные методические указания содержат рекомендации по изучению каждой темы дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров», подборки основных и дополнительных вопросов темы, которые связаны с применяемой рейтинговой системой оценки, и предполагают сочетание методических указаний с интерактивными средствами обучения при самостоятельной подготовке студентов.

Методические указания предполагают несколько разделов в каждой теме: методические рекомендации с примерами, аналитическими формами, вопросами для самостоятельной подготовки; рекомендации к работе с заданиями; список вопросов для подготовки к зачету; список основной и дополнительной литературы, необходимой для подготовки. Особое внимание обращается на развитие творческой активности и самостоятельности личности, возможности более полно реализовать интеллектуальный потенциал обучающихся. В самостоятельную работу по дисциплине входит работа над лекционным материалом и подготовка к практическим занятиям.

Дисциплина «Подготовка и проведение деловых переговоров» обращает внимание на возрастающее значение коммуникативной стороны деловых переговоров. Дисциплина учитывает особенности современного периода развития конкурентной среды в Республике Беларусь – с дальнейшим технико-организационным усложнением производства возрастает роль человеческого фактора, особенно его творческих характеристик.

Ожидаемые результаты образования и компетенции студентов по завершению программы учебной дисциплины.

Студент должен

знать: содержательные, организационные, профессиональные и правовые аспекты процессов управления деловыми переговорами, а также интересы заинтересованных лиц в получаемых результатах деловых переговоров;

уметь: находить решения типовых проблем в процессах подготовки и реализации деловых переговоров;

владеть: понятийным аппаратом и терминологией положений практики подготовки и реализации деловых переговоров.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– знание и понимание законов развития общества и мышления, умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности;

– владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;

– готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;

– способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;

– умение использовать нормативно-правовые документы в своей деятельности;

– стремление к личностному и профессиональному саморазвитию;

– способность использовать основные теории мотивации управления человеческими ресурсами, лидерства и решения управленческих задач;

– способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формировании учебных умений по образцу: лекции, практические занятия. Использование традиционных технологий обеспечивает: систематичность, относительно малые затраты времени на передачу и усвоение теоретического материала. В процессе получения навыков управленческого анализа и принятия управленческих решений используются «кейс»-технологии.

Учебно-методическое пособие ориентирует студентов на глубокое изучение технологий подготовки и проведения деловых переговоров, а также на выработку навыков самостоятельного анализа качеств личности специалиста, формируемых в среде деловых коммуникаций в процессе хозяйственной деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА
по дисциплине
«ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ
ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

№ темы	Содержание курса
1	Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров
2	Разработка и обоснование начала деловых переговоров
3	Передача информации в процессе деловых переговоров
4	Процедура аргументации в процессе деловых переговоров
5	Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров
6	Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров
7	Практические рекомендации по ведению деловых переговоров
8	Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров

Главным принципом и требованием при освоении дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров» является принцип научности, который предполагает осуществление преподавания в неразрывной связи с новейшими достижениями научной мысли. Таким образом, студентам рекомендуется самостоятельно осуществлять поиск дополнительной научной литературы, особенно это касается тем докладов.

Выстроенная система самостоятельной работы – это залог не только успешной сдачи зачета, но и развития навыков работы с различной информацией и источниками, способности самостоятельно разбираться в исследуемых вопросах. В итоге изучения каждой темы студентами предоставляется наработанный самостоятельно материал в виде рефератов, презентаций и других результатов самостоятельной работы, например эссе и аналитических форм (отчетов) с данными исследований.

При изучении дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров» особую роль играют семинары, поскольку они позволяют решить целый спектр учебных целей: закрепление лекционного материала и глубокое рассмотрение теоретических и практических вопросов; формирование навыков научного анализа; развитие творческого мышления и познавательной мотивации; получение навыков научной дискуссии и решения проблемных задач. Выполнение всех предложенных подходов в изучении курса «Подготовка и проведение деловых переговоров» создаёт предпосылки в том, что с поставленной задачей в реальной профессиональной деятельности будущий специалист сможет справиться.

Промежуточный контроль предусматривает: проведение и оценку практических работ и электронных конспектов по блокам изученного материала; тестирование сформированных знаний.

Итоговый контроль предполагается в форме зачета с выполнением письменной отчетной работы.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ К ЛЕКЦИЯМ И РЕКОМЕНДАЦИИ К РАБОТЕ С ВОПРОСАМИ

Последовательное освоение вопросов курса «Подготовка и проведение деловых переговоров» желательно оформлять в виде рабочего отчета или индивидуального (возможно электронного) конспекта.

Тема 1. Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров

Основные вопросы

1. Сущность деловых переговоров, система подготовки к деловым переговорам.
2. Структура и содержание деловых переговоров.
3. Подготовка к деловым переговорам.
4. Планы деловых переговоров.

Вопросы самостоятельной работы:

- Техническая подготовка к переговорам.
- Риторические выразительные средства.

Сущность деловых переговоров

Развитие рыночных отношений и современного общества в целом способствует развитию делового этикета, который можно определить как совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации (фирмы, компании, банка, учреждения), т. е. отношения с клиентами, заказчиками, партнерами, конкурентами и т. д. на всех уровнях, включая международный.

Отличительной чертой делового этикета являются партнерские отношения, построенные на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и соблюдения взаимных интересов. Деловой этикет – это не просто совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации, но и важный инструмент общения и адаптации личности к условиям деловой среды.

Деловые переговоры (ДП) – процесс взаимодействия двух или более сторон с целью выяснения готовности той или иной стороны сотрудничать. Процесс обмена мнениями, достижение конкретного результата.

В процессе работы по теме следует изучить следующие области: задачи деловых переговоров, круг участников, рассматриваемые вопросы, ключевые факторы, формирующие среду и процесс деловых переговоров (ДП). Рекомендуется рассматривать начало ДП как «мост» между участниками ДП.

Состав взаимодействующих участников в процессе деловых переговоров представлены на рисунке 1.1.

Участники переговоров			
Инициаторы переговоров	Специалисты, формирующие содержание переговоров	Специалисты, управляющие профессиональной информацией	Лицо, ведущее переговоры

Рисунок 1.1 – Состав основных участников деловых переговоров

Вначале необходимо подготовить собеседников к переговорам: создать атмосферу взаимопонимания, заинтересовать собеседника и установить с ним контакт, который облегчит проведение деловых переговоров.

Следует помнить, что в переговорах следует использовать следующие правила:

1. Высказываться кратко и по существу.
2. Осторожно использовать слово «я».
3. Опирается только на факты, а не на домысел.
4. Не увлекаться деталями.
5. Избегать назидательность.
6. При встрече с агрессивно настроенным партнёром избегать конфликтов.

При встрече собеседников следует провести ознакомительную беседу, знакомство с участниками переговоров, знакомство с особенностями вопросов.

Деловая беседа – это особая форма коммуникации между людьми, которые наделены полномочиями и выступают от имени организации, которые они представляют.

Следует определить цель передачи информации:

1. Собрать специальную информацию по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника.
2. Выявить мотивы и цели собеседника.
3. Передать запланированную информацию.
4. Сформировать основу для аргументации.
5. Проанализировать и проверить позиции собеседника.

Соблюдение общепринятых в обществе норм коммуникативного взаимодействия требует от его участников знания и умения применять определенные стратегии и тактики осуществления конкретных форм делового этикета (рисунок 1.2).

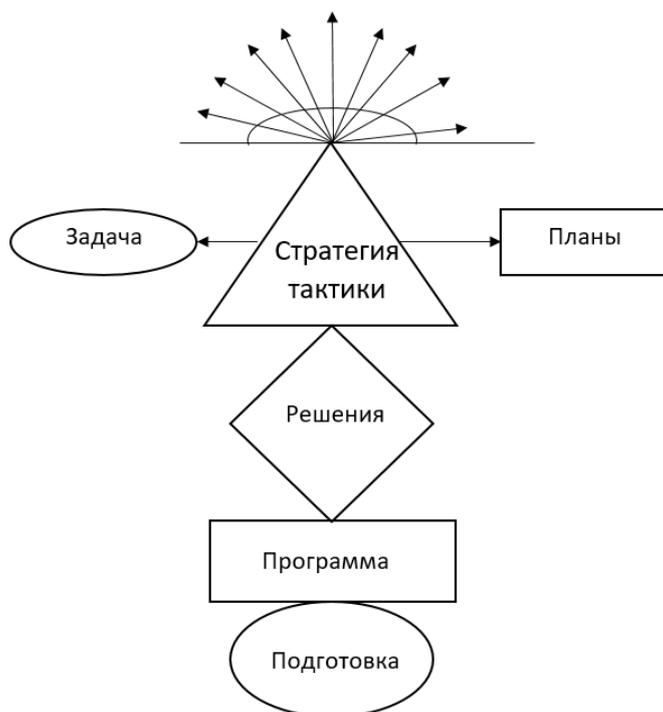


Рисунок 1.2 – Составляющие стратегии и тактики делового этикета

Молодым специалистам желательно знать и учитывать, что, в отличие от служебного (административного) этикета, где вопросы субординации являются определяющими, деловой этикет характеризуется партнерскими отношениями, основанными на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и учета взаимных интересов.

Факторы, воздействующие на характер человека:

1. Личные и профессиональные качества инициатора переговоров.
2. Содержание (как сформулирована тема).
3. Специальная профессиональная информация.
4. Характеристики лица, ведущего переговоры.

Следует учесть, что основными элементами подготовки к деловым переговорам являются: система подготовки, планы деловых переговоров, определение структуры деловых переговоров и подбор риторических выразительных средств, а также техническая подготовка деловых переговоров.

Структура деловых переговоров (основные фазы переговоров)

1. Начало ДП.
2. Передача информации.
3. Аргументация.
4. Опровержение доводов противоположной стороны.
5. Принятие решений.

Структура процесса деловых переговоров пропорционально необходимому временному интервалу каждого этапа представлена на рисунке 1.3.

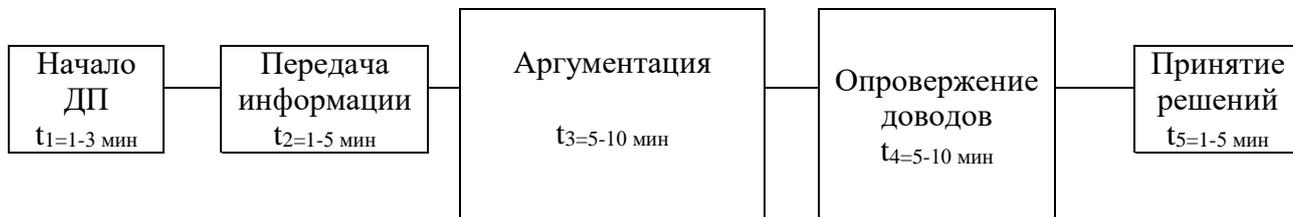


Рисунок 1.3 – Структура процесса деловых переговоров

Подготовка деловых переговоров – это необходимая стадия переговорного процесса, и от того, как она будет проведена, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых на них решений. Опытные менеджеры считают, что именно от этого прежде всего зависит успех всей дальнейшей деятельности. На этой стадии необходимо:

1) проработать процедурные вопросы (где и когда лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с партнером и т. д.);

2) собрать нужную информацию (провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны предполагаемых позиций, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой группы они представляют);

3) четко сформулировать цель участия в переговорах (любые переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).

Следующая стадия имеет название «Разработка проекта деловых переговоров» и включает в себя проработку компонентов:

1. Психология (подразумевает знание этикета и определенных правил поведения на бизнес-встречах, умение понимать настроение собеседника и управлять собственными эмоциями. Важно иметь представление о конкретных методиках и инструментах, с помощью которых можно получить ожидаемый результат).

2. Профессиональная подготовка – соответственно темы ДП.

3. Риторика – соответственно целей ДП.

4. Социология – относительно участников ДП.

Планы, необходимые для подготовки Деловых Переговоров.

План подготовки к переговорам по времени.

Стратегический план: цели и задачи.

Тактический план: промежуточные под задачи.

Оперативный план проведения переговоров.

План отбора источников информации.

План систематизации и отбора материалов.

План изложения по времени и согласования.

Рабочий план, структура изложения и схема переговоров.

План использования вспомогательных средств.

План приспособления к собеседнику и обстановке.

План тренировки.

Таким образом, подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях: подготовка организационных вопросов и содержательной части.

Система подготовки к ДП включает:

1. Планирование:

– Предварительный анализ участников, темы и ситуации.

– Инициатива проведения ДП.

– Определение стратегии и тактики ДП.

– Подробный план подготовки к ДП.

2. Оперативная подготовка:

– Сбор материалов.

– Отбор и систематизация материалов.

– Обдумывание и компоновка материалов.

– Рабочий план.

– Разработка основной части.

– Начало и окончание ДП.

3. Редактирование: контроль, окончательная форма ДП.

4. Тренировка: мысленная репетиция, устная репетиция, репетиция ДП в форме диалога с переговорщиком.

Содержание деловых переговоров

Требования к содержанию ДП:

1. Профессиональные знания

2. Ясность, наглядность

3. Постоянная направленность

4. Ритм, повторения
5. Элемент внезапности
6. «Насыщенность» рассуждений
7. Рамки передачи информации.

Следует помнить, что в процессе деловых переговоров необходимо сохранять основные черты «живой речи»:

- в содержании передаваемой информации и технике изложения следует ограничиться фактами и подобранными к переговорам рассуждениями;
- процесс ДП необходимо планировать с вариантами аргументации;
- целесообразно иногда повторять и делать выводы из сказанного;
- следует обращаться непосредственно к основному переговорщику, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет большое значение.

Необходимо использовать *риторические выразительные средства*. По видам и силе воздействия риторические приемы могут быть объединены в следующие группы:

- 1) наглядные: примеры, детали, сравнение, метафоры, прибаутки;
- 2) впечатляющие: повторения, объяснения, цитаты;
- 3) для повышения напряженности ситуации: провоцирование, антитезис, цепочка, отсрочка, гипербола, парадокс;
- 4) коммуникативные: вспомогательные фразы, предупреждение возражений, риторические вопросы, параллели.

Процесс подготовки ДП – это «подготовка к отсутствию поражения». Задача этапа подготовки – изучить/предположить интересы сторон проанализировать состав делегации, распределить роли, подготовить документы, иметь позитивный настрой на лучший вариант развития сценария переговоров. Этот процесс включает в себя: 1) определение инициативы; 2) определение принципов переговоров, принципы определяются: стратегией, политикой, тактикой; 3) определение задач и решений; 4) обсуждение тактики подготовки к деловой беседе.

Этап, называемый «разработкой проекта деловых переговоров», включает в себя следующие составляющие:

5. Психология (подразумевает знание этикета и определенных правил поведения на бизнес-встречах, умение понимать настроение собеседника и управлять собственными эмоциями. Важно иметь представление о конкретных методиках и инструментах, с помощью которых можно получить ожидаемый результат).

6. Профессиональная подготовка.
7. Риторика.
8. Социология.

Одним из важнейших факторов проведения деловых переговоров является рабочая обстановка. Этот фактор подразумевает под собой цвет интерьера, удобство кресел, кабинета, наличие компьютеров, проекторов для наглядной демонстрации целей, задач, которые стороны хотят добиться, и другое.

Планы деловых переговоров

1. План подготовки к переговорам по времени.
2. Стратегический план: цели и задачи.
3. Тактический план: промежуточные подзадачи.
4. Оперативный план проведения переговоров.
5. Источники информации.

6. План систематизации и отбора материалов.
7. План изложения по времени.
8. Рабочий план, структура изложения и схема переговоров.
9. Согласование планов.
10. Использование вспомогательных средств.
11. План приспособления к собеседнику и обстановке.
12. План тренировки.

Например, *оперативная подготовка* включает сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе: выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров; проверяется точность данных; минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных; выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

Формирование атмосферы взаимного доверия предполагает: ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам; подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов; формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов; создается обстановка доверия и эффективной коммуникации. *Техническая подготовка* к деловой беседе включает следующие составляющие: политика, стратегия, тактика, решение, план подготовки, структура ДП.

Тема 2. Разработка и обоснование начала деловых переговоров

Основные вопросы

1. Цели деловых переговоров.
2. Феномен самоуничтожения деловых переговоров.
3. Рекомендации относительно начала деловых переговоров; возможные трудности в начале переговоров.

Вопросы самостоятельной работы:

Типичные примеры «самоубийства» деловых переговоров (ДП).

Приемы начала переговоров.

Структура начала и окончания ДП представлена на рисунке 1.4.

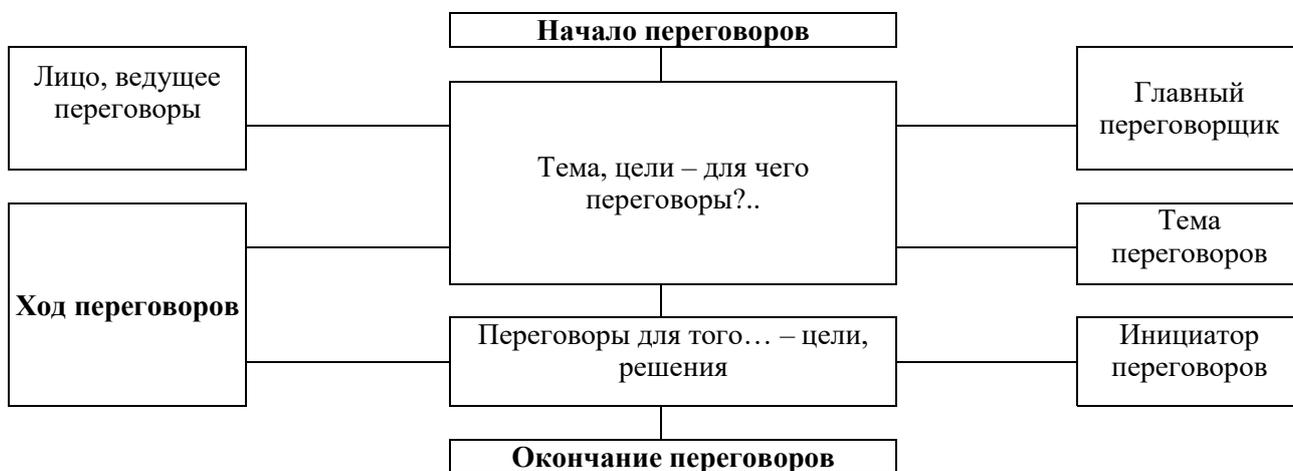


Рисунок 1.4 – Структура начала и окончания ДП

При работе с вопросами темы необходимо рассмотреть: содержание этапа «Начало» ДП: объявление цели ДП; представление участников переговоров, характеристика инициатора ДП; название темы ДП; определение роли лица ведущего ДП; объявление последовательности рассмотрения вопросов. Требуется четко следовать цели деловых переговоров, избегать ситуаций самоуничтожения ДП, для этого необходимо изучить различные приёмы начала деловых переговоров и рекомендации относительно начала ДП, чтобы учесть возможные трудности в начале переговоров.

Цели первой фазы ДП:

1. Установление контакта с собеседником, т. е. переговорщиком.
2. Создание приятной атмосферы для переговоров.
3. Привлечение внимания.
4. Пробуждение интереса к процессу деловых переговоров.
5. Перехват инициативы (если это необходимо).

Схема факторов, формирующих поведение участников переговоров, представлена на рисунке 1.5.

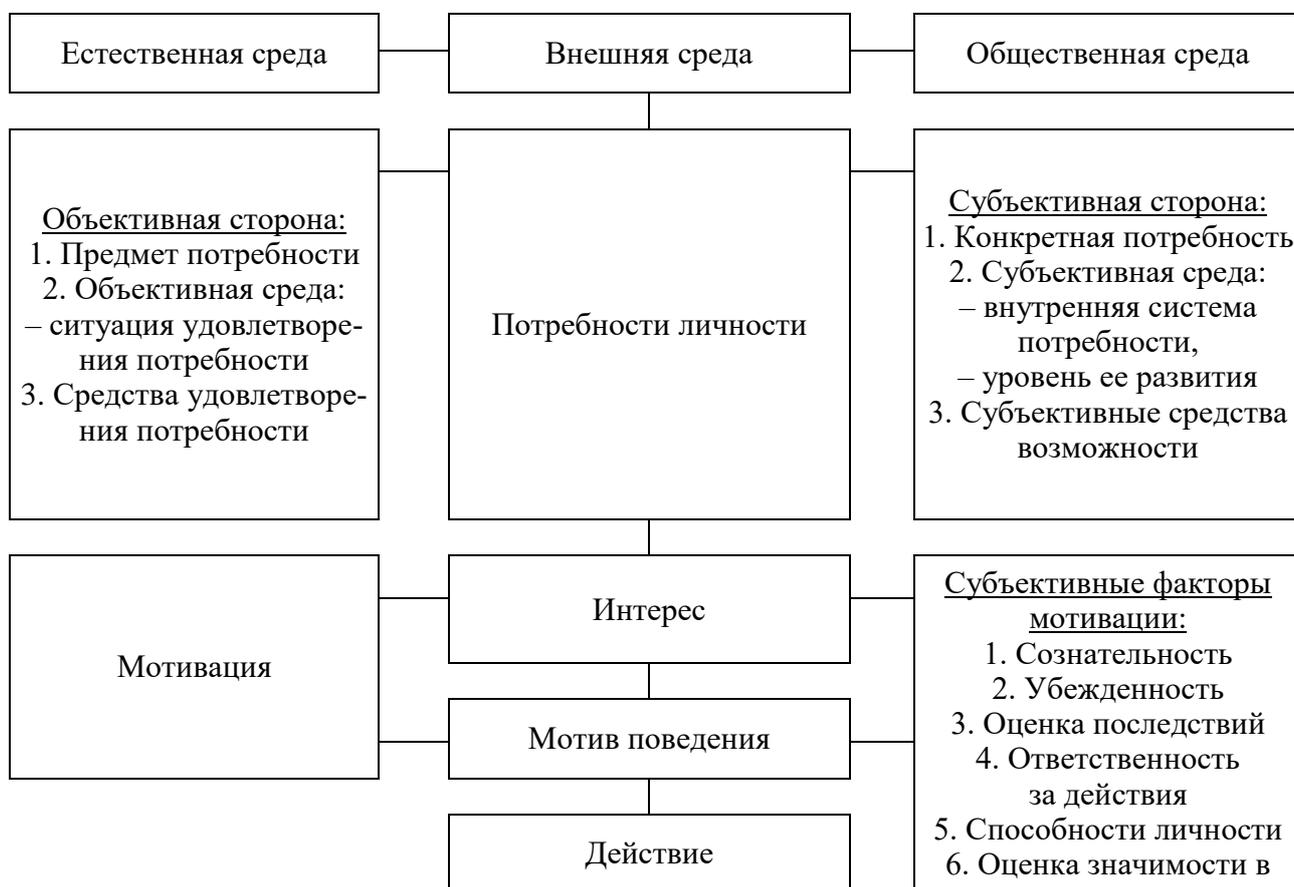


Рисунок 1.5 – Факторы, формирующие поведение участников ДП

Варианты самоуничтожения ДП в первой фазе:

1. Невежливое обращение к собеседнику.
2. Опоздание на деловые переговоры.
3. Несоответствующий внешний вид.
4. Перебивание собеседника.

5. Недостоверность информации.
6. Неподготовленная стратегия, неверная стратегия.
7. Проявление неуверенности, паника.
8. Проведение ДП, не учитывая психологический тип собеседника.

Тема 3. Передача информации в процессе деловых переговоров

Основные вопросы

1. Цели передачи информации в процессе деловых переговоров.
2. Основы передачи информации в процессе деловых переговоров.
3. Техника постановки вопросов в процессе деловых переговоров. Искусство слушать.
4. Техника передачи информации. Трудности при передаче информации. Рекомендации по вопросам передачи информации.

Вопросы самостоятельной работы:

- Наблюдение за реакцией собеседника.
- Психологические основы реакций.

Основы передачи информации

Фаза передачи информации состоит из следующих элементов (рисунок 1.6):

- 1) информирование собеседника;
- 2) постановка вопросов;
- 3) слушание собеседника;
- 4) наблюдение за реакцией собеседника;
- 5) анализ реакций собеседника с точки зрения психологии.

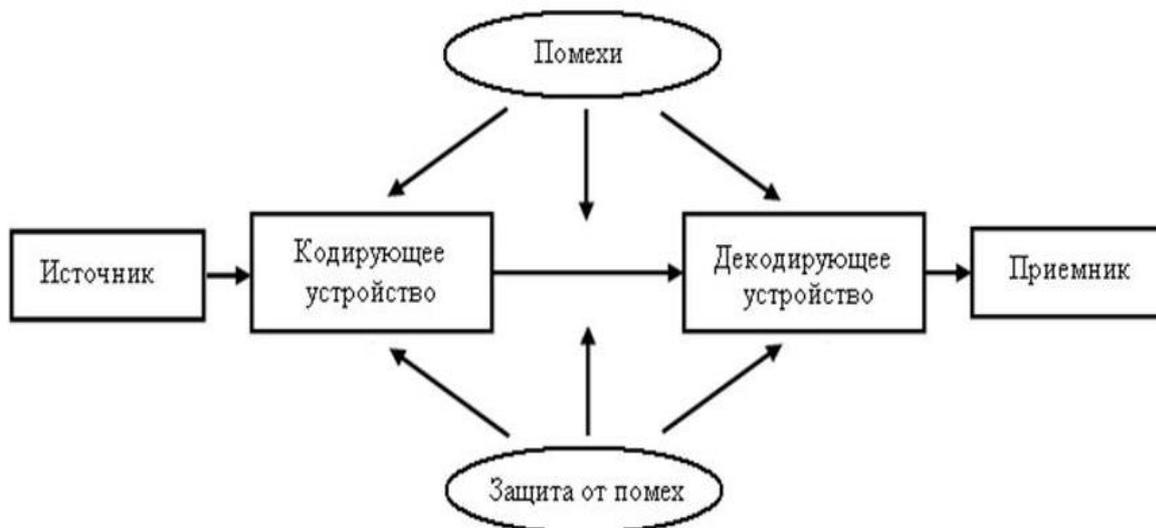


Рисунок 1.6 – Составляющие процесса передачи информации

Инструменты передачи информации: техника постановки вопросов; методы слушания и восприятия сведений и факторов; психология (индивидуальная и социальная).

В условиях развития информационной среды необходимо обращать внимание на истинные цели передачи информации.

Цели информирования:

- 1) сбор специальной информации по проблемам, вопросам, пожеланиям собеседника (переговорщика, организации);
- 2) выявление мотивов и целей переговорщиков;
- 3) передача запланированной информации;
- 4) формирование основ (базы) для аргументации;
- 5) анализ и проверка позиции собеседника, предварительное определение направлений последующей деятельности в процессе переговоров.

Передача информации является продолжением начала переговоров и одновременно является трамплином к переходу к фазе аргументации. Влияние основных факторов на ход переговоров представлено на рисунке 1.7. В качестве характеристики динамики трех ключевых факторов представлены «графики», характеризующие снижение и повышение роли авторитета участника ДП, остроту восприятия информации собеседниками, внимательное отношение к собеседнику.

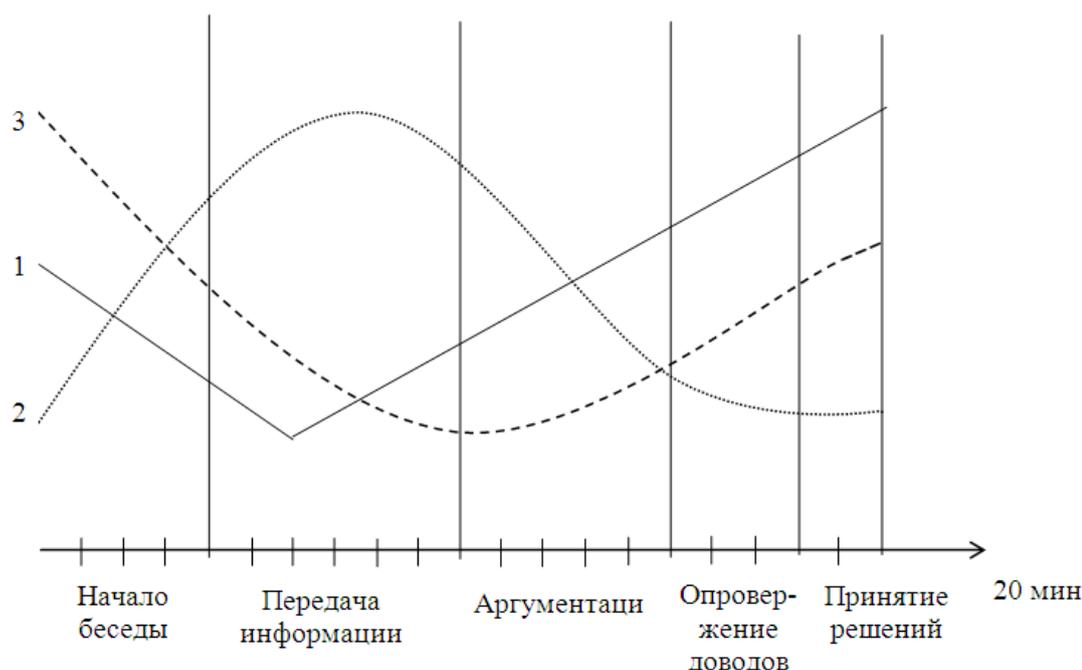


Рисунок 1.7 – Влияние основных факторов на ход переговоров

Представлены графики, отражающие динамику трех факторов:

- 1 – влияние авторитета переговорщика;
- 2 – восприятие передаваемой информации слушателями;
- 3 – внимательное отношение к собеседнику.

Виды анализаторов, используемых участниками ДП: зрительный, тактильный (кожный), слуховой, кинетический (двигательный), вкусовой, температурный (внутренний), вестибулярный (внутренний).

Сигналы-раздражители, адресованные переговорщикам. Общие требования к сигналам раздражения: соответствие интенсивности сигнала средним значениям диапазона чувствительности анализатора; обеспечение различий между сигналами, превышающими оперативный выбор сигнала; правильный выбор сигнала; не превышение перепадов оперативного порога чувствительности; расположение важных сигналов в зонах, соответствующих наибольшей чувствительности.

Распределение вопросов по этапам процесса передачи информации представлено на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Распределение вопросов по этапам процесса передачи информации

В целях организации эффективного процесса переговоров рекомендуется придерживаться формулы «60–40»: 60 % времени слушать и меньшее по длительности время (40 %) говорить, задавая вопросы.

Трудности при передаче информации связаны с ее искажением и потерей (в среднем 10 % на каждом этапе) при работе каждого участника на своем этапе деловых переговоров (рисунок 1.9).

Распределение вопросов по этапам процесса передачи информации 100–90 %	10 %	Приобрело словесные формы 80–70 %	10 %	Высказано 60 %	10 %	Выслушано 50 %	10 %	Понято 40 %	10 %	Осталось в памяти 30–25 %
--	------	-----------------------------------	------	----------------	------	----------------	------	-------------	------	---------------------------

Рисунок 1.9 – Искажение и потеря информации на каждом этапе ДП

Техника постановки вопроса собеседнику

С помощью вопросов можно:

- 1) направить процесс передачи информации в русло «Вам интересно», т. е. следует перехватить и удержать инициативу в процессе переговоров;

2) активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к диалогу (дискуссии);

3) дать возможность собеседнику проявить себя.

Искажение и потеря информации на каждом этапе деловых переговоров избежать невозможно, но этот факт следует учитывать и контролировать итоги каждого этапа, корректируя процесс передачи информации и управляя общением.

Тема 4. Процедура аргументации в процессе деловых переговоров

Основные вопросы

1. Цели аргументации в процессе деловых переговоров.

2. Тактика аргументации. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации. Выводы по процедуре аргументации.

Вопросы самостоятельной работы:

Теория аргументации в процессе деловых переговоров.

Мелочи, имеющие решающее значение в процессе деловых переговоров.

Изучение вопросов темы предполагает познакомиться с целями аргументации, тактикой аргументации. Аргументация – это метод убеждения, предназначенный для рационального обоснования какого-либо утверждения при помощи других утверждений, но не способный при этом служить доказательством его истинности.

Цели аргументации:

1) формирование предварительного мнения, когда занимает определённая позиция со стороны каждого собеседника;

2) закладываются пути для общих заключений, создаётся база для последней решающей фазы беседы – принятия решений.

Аргументирование – наиболее трудная фаза деловых переговоров, так как требует больших знаний, концентрации внимания, корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника.

Компоненты аргументации.

Аргумент 1 и Аргумент 2 могут содержать:

1.1 или 2.1 «доказательство»: установление истинности какого-либо суждения с помощью других суждений, истинность которых уже установлена;

1.2 или 2.2 «подтверждение»: аргументирование посредством выведения исходного суждения из имеющихся предположений, истинность которых в должной мере не установлена;

1.3 или 2.3 «объяснение»: аргументирование посредством указания на те причины, следствием которых является некоторый факт;

1.4 или 2.4 «оправдание»: аргументирование посредством введения ценностных соображений, в силу которых исходное суждение следует признать;

1.5 или 2.5 «осуждение»: аргументирование посредством введения ценностных соображений, в силу которых исходное суждение следует отвергнуть;

1.6 или 2.6 «опровержение»: установление ложности или недоказуемости выдвинутого положения;

1.7 или 2.7 «возражение»: аргументирование необоснованности исходного суждения посредством приведения сведений, делающих сомнительность исходного суждения очевидной.

Прием «интерпретация» – аргументирование посредством нахождения некоторых новых значений установленным фактам, положениям, утверждениям.

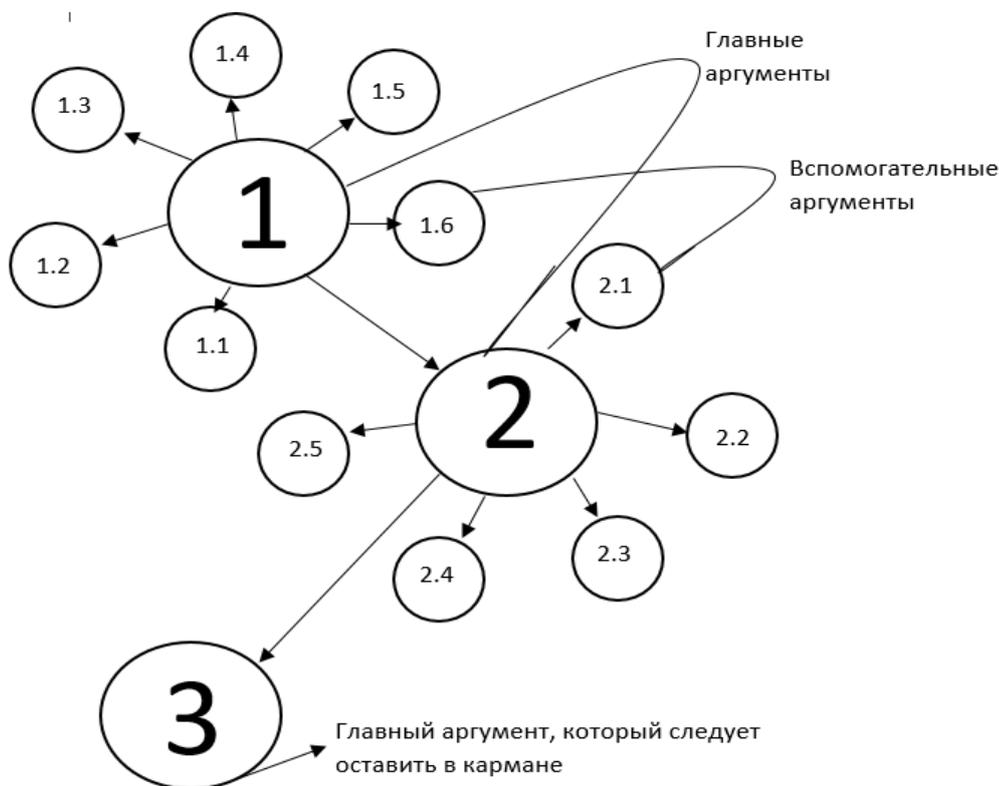


Рисунок 1.10 – Составляющие аргументации

Методы аргументации:

1. Фундаментальный метод – прямое обращение к собеседнику, ознакомление его с фактами, сведениями.

2. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий аргументации партнёра.

3. Метод извлечения выводов. Основан на точной аргументации, которая шаг за шагом, посредством частичных выводов приведёт к желаемому результату.

Кроме функциональных методов аргументации используют методы манипулирования в процессе аргументации (рисунок 1.11).

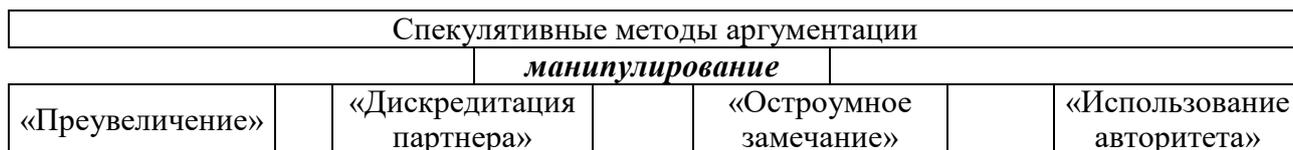


Рисунок 1.11 – Методы манипулирования в процессе аргументации

Аргументация как этап деловых переговоров требует глубокого знания темы переговоров, присутствия духа и напористости.

Рассматривают 2 фазы аргументации.

1. Доказательная: точные сведения, верные заключения, нет ли в аргументации противоречий, какие возможности и доводы могут быть у собеседника.

2. Контраргументационная: нет ли противоречий, можно ли оспорить факторы или предложения, не сделает ли собеседник ошибочного заключения, можно ли победить собеседника его же оружием.

По направленности рассуждения различают *прямую* и *косвенную* форму аргументации. В прямой представляют наличные (имеющиеся) аргументы, как в случае прямого доказательства. При косвенной аргументации (одном из её видов) выдвигается дополнительное утверждение, являющееся отрицанием тезиса, то есть антитезис (допущение косвенной аргументации).

В деловых переговорах задействуют контрольную таблицу по проведению фазы аргументации. В заключении этапа формируют выводы по процедуре аргументации. Целесообразно превратить замечание в стимул к дальнейшему выстулению, то есть найти своего рода «точки роста» нового качества беседы.

Контраргументация – сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия.

Целью данного этапа является повышение продуктивности влияния путем развития успеха, достигнутого на предыдущих этапах:

- 1) усиление убедительности аргументации;
- 2) закрепление полученных результатов;
- 3) ликвидация сомнений и недоверия партнера;
- 4) углубление знаний о мотивах возражений партнера;
- 5) прояснение представлений партнера.

Цели контраргументации могут быть достигнуты за счет решения следующих практических задач: дифференциации возражений в соответствии с субъектами, объектами, местом, временем, последствиями; объяснения явных и скрытых возражений, замечаний, сомнений; нейтрализации замечаний; опровержения возражений.

Контраргументация основана на логическом, рациональном, с применением убеждающего воздействия в рамках развивающей стратегии влияния, а нейтрализация доводов – на иррациональном, с применением внушающего и иных манипулятивных видов влияния.

Психологические причины, которые заставляют партнера по коммуникации оказывать сопротивление, возражать, не всегда носят рациональный характер: 1) защитная реакция; 2) конкуренция; 3) ролевая позиция сверху; 4) тактическое обдумывание; 5) различия стереотипов сознания; 6) отличие методологии решений. Исходя из этого, сформировались пути прохождения индивидуумом этапа нейтрализации аргументов партнера по коммуникации: 1) локализация; 2) уважение; 3) сдержанность; 4) лаконичность; 5) корректировка; 6) демократичность; 7) подготовка; 8) предупреждение; 9) своевременность; 10) избирательность.

В процессе преодоления возражений (или работы с претензиями) используемые аргументы должны быть достоверными, чтобы собеседник мог принять решение, не откладывая его до их проверки. С помощью «полуправды» можно побудить собеседника к каким-либо решениям, однако нельзя создать корректных и долговременных деловых отношений.

Тема 5. Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

Основные вопросы

1. Сущность нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров.
2. Цели и задачи нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров.
3. Истоки замечаний. Техника нейтрализации замечаний. Как совершенствовать своё умение отвечать на замечания.

Вопросы самостоятельной работы

Наиболее распространённые виды замечаний. «Бон тон» замечания.

Правила хорошего тона, которых следует придерживаться в замечаниях.

При изучении данной темы необходимо составить представление о целях и задачах нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров. Существует конкретная техника нейтрализации замечаний собеседника, которая существенно снижает их негативное воздействие.

Для того чтобы разработать технику нейтрализации замечаний, необходимо использовать следующие *методы нейтрализации замечаний*:

1. Цитирование.
2. Ссылки на авторитеты.
3. Метод бумеранга.
4. Одобрение и последующее уничтожение.
5. Условное согласие.
6. Задавание вопросов.
7. Доказательство бессмысленности замечаний и многое другое.

Далее представлены примеры по наиболее распространённым *приемам нейтрализации замечаний*.

Ссылки на авторитеты: оценка, которой собеседник доверяет более всего, это его собственная оценка. Тот, кому он после себя больше всего доверяет, это некто третий, кто для него является авторитетом. Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, вы сами. Поэтому одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

Перефразирование: этот метод основан на повторении и одновременном смягчении замечания собеседника.

Условное согласие: этот метод заключается в том, что вы сначала признаёте правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваете его на вашу сторону. Это даёт возможность удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

Принятие замечания: это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать. Лучше отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

Сравнение: часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из области, которую ваш собеседник знает и из которой он может привести примеры из собственного опыта.

Метод опроса: этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода - его обширность.

Метод «да-но»: заключается в том, что вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником для того, чтобы у него пропало желание противоречить вам, и готовите его к контраргументации. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что ...»

Предупреждения: неприятное замечание, которое наверняка последует от вашего собеседника, можно смягчить, если включить его в свое выступление. Этим вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество.

При изучении темы необходимо рассмотреть наиболее распространённые виды замечаний и технику нейтрализации замечаний. В итоге необходимо сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с предлагаемыми выводами и предложениями.

Как обращаться с замечаниями при их нейтрализации: локализация, открытое противоречие, уважение, тон ответа, признание правоты, воздержанность в личных оценках, краткость ответа, контролирование реакции, недопущение превосходства, подготовка. При этом следует учитывать тип переговорщика-собеседника.

Существует огромное количество *причин замечаний*, например: сомнительная аргументация, нерешительность, иной подход к теме, спортивное изучение собеседника, отсутствие опыта в деловых переговорах, несогласие с аргументацией, антипатия, рабочее настроение, неуверенность, ошибочная аргументация и т. д. Основные типы замечаний и соответствующие тактики представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные типы замечаний и соответствующие тактики

Типы замечаний	Тактика
Объективные замечания	Дать понять собеседнику, что вы учитываете его взгляды
Стремление к получению информации	Дать спокойный и уверенный ответ
Невысказанные замечания	Обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником
Отговорки	Принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать
Предубеждения	Выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления
Ироничные замечания	Замечания можно пропустить мимо ушей, нельзя идти на поводу
Последняя попытка	Привлечь еще один аргумент и после этого быстро перейти к принятию решения
Резкий отпор	Определить тему беседы и начать аргументацию
Субъективные замечания	Постарайтесь поставить себя на место собеседника
Желание проявить себя	Не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас

Цели нейтрализации замечаний: усилить убедительность выступления, рассеять возможные сомнения у переговорщиков, закрепить то, что уже было достигнуто в ходе переговоров.

В практике ведения деловых переговоров сформировались пути прохождения индивидуумом этапа нейтрализации аргументов партнера по коммуникации: 1) локализация; 2) уважение; 3) сдержанность; 4) лаконичность; 5) корректировка; 6) демократичность; 7) подготовка; 8) предупреждение; 9) своевременность; 10) избирательность.

Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим).

Основные абстрактные типы переговорщиков и как с ними общаться при нейтрализации замечаний:

1. Вздорный человек: остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным; дать возможность другим собеседникам опровергнуть его убеждения.

2. Позитивный человек: дать ему возможность подвести итоги беседы; умеренно включаться в дискуссию с ним.

3. Всезнайка: потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его убеждений.

4. Болтун: с максимумом такта его остановить; ограничить время его выступлений (в начале беседы).

5. Трусишка: задать легкие и доверительные вопросы; укрепить его веру в себя.

6. Ежик, непреступный человек: признать его знания и опыт.

7. Бегемот, незаинтересованный: надо расспросить о работе; привести примеры из круга его интересов.

8. Важная птица: не применяйте прямой критики; примените метод «Да, но...».

9. Почемучка: направить его вопросы на других участников беседы.

Важнейшим направлением психологического влияния в процессе прохождения этапа нейтрализации аргументов партнера при вербальной коммуникации является рационализация мотивов.

Тема 6. Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров

Основные вопросы

1. Техника ускорений принятия решений. Тактические особенности.

2. Задачи последней фазы деловых переговоров.

3. Советы в связи с окончанием деловых переговоров.

Вопросы самостоятельной работы:

Практические техники завершения деловых переговоров.

В процессе изучения данной темы следует составить представление обо всех аспектах последней фазы деловых переговоров, изучить тактические особенности.

Задачи последней фазы деловых переговоров:

1. Достижение основной (запасной) альтернативной цели.

2. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы для создания позитивных отношений с собеседником.

3. Стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий.

4. Поддержание, в случае необходимости, в дальнейшем контактов с собеседником.

5. Составление обобщающего впечатления от резюме и ДП, понятного всем присутствующим, с выделением основных выводов.

Рекомендуемое распределение активности участников по этапам деловых переговоров представлено на рисунке 1.12.



Рисунок 1.12 – Распределение активности по этапам ДП

Для того чтобы узнать решены ли задачи последнего этапа, нужно проверить: получены ли нужные выводы, приведены ли аргументы в соответствии с особенностями личности собеседника, были ли наши аргументы доступны для собеседника в полном объеме. На этом этапе нужно научиться держать паузу, соглашаться и держать свои эмоции под контролем – необходимо любое возражение собеседника развивать в новые соглашения.

Методы (приемы) ускорения принятия решений: 1) прямой, 2) косвенный.

«Прямое ускорение» принятия решения выражается в постановке вопросов к партнеру, требующих конкретного ответа. Например: «На какой день следует назначить подписание договора?»

«Косвенное ускорение» принятия решения позволяет привести нашего партнера к желаемой цели постепенно, посредством частичных решений.

Существуют четыре приема косвенного ускорения принятия решений:

1. Гипотетическое решение предусматривает говорить о «возможном» решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно («Если представить... В случае если... Предположим, что...»).

2. Поэтапное решение (установление объема работ; определение необходимых элементов; выбор и обучение непосредственных исполнителей работ).

3. Альтернативное решение – это решение, в котором предлагаются два или несколько вариантов решения проблемы, которые все устраивают нас, независимо от того, какой из них будет принят.

4. Ключевой вопрос. Например: «А что бы вы предпочли? К какому бы выводу вы пришли в таком случае?»

Завершение сделки, согласование механизма мониторинга контракта предполагает определение того, как будет проходить заключение контракта и вы-

полнение заказа, как будет происходить работа по выполнению заказа: кто, когда, в какой форме, кому, как, с какой продолжительностью и в какие сроки.

Рекомендации на этапе анализа переговоров

1. Внесите в свой рабочий график все договоренности, скорректируйте календарь встреч и контактов.

2. Передайте всем сопутствующим службам необходимую информацию, подтвердите их готовность все выполнить в намеченные сроки.

3. Определите ответственность отдельных исполнителей перед партнерами по сделке.

4. Обратите внимание на важность внесения в график проплат в бухгалтерии выставленных счетов по заключенным договоренностям (просроченная задолженность несет в себе риски ухудшения условий будущих контрактов).

5. Занесите информацию о контакте и договоренностях в вашу базу данных, не забудьте зафиксировать информацию о личностных особенностях продавца (пригодится для будущих переговоров).

6. Запишите свои удачные аргументы, зафиксируйте новые для вас возражения, подумайте над другими вариантами ответов на вопросы собеседника.

7. Похвалите себя за удачные действия. Неэффективные действия проанализируйте, определите для себя, как будете действовать в будущем.

Советы в связи с окончанием беседы: 1) свободно обращаться к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нами; 2) выждать, чтобы собеседник сам согласился с нашей целью; 3) не проявлять неуверенность в фазе принятия решений; 4) всегда оставлять в запасе сильные аргументы.

Тема 7. Практические рекомендации по ведению деловых переговоров

Основные вопросы

1. Виды деловых переговоров и методы изложения информации.

2. Предварительный анализ деловых переговоров.

3. Разработка стратегии деловых переговоров. Проверка подготовленности к переговорам.

4. Стилль изложения в процессе деловых переговоров. Общие правила запоминания. Ведение записей. Анализ проведенных переговоров. Контрольная анкета – «почему мы не достигли цели».

Вопросы самостоятельной работы:

Сбор материалов для переговоров. Отбор и систематизация материалов.

Возможное построение деловых переговоров.

При работе над темой необходимо познакомиться с видами деловых переговоров и методами изложения информации. Сформировать план предварительного анализа деловых переговоров. Спроектировать возможное построение деловых переговоров, методы анализа проведенных переговоров.

Достижение высокого, максимально эффективного результата ДП возможно при строгом выполнении алгоритма ведения переговоров. Нельзя начинать переговоры без подготовки, невозможно заключить взаимовыгодный контракт, не прояснив все возможности сторон.

Стадии процесса переговоров и их содержание представлены на рисунке 1.15. Следует обратить внимание на то, что из 3-х стадий ДП (подготовка, сам процесс ведения ДП и достижение согласия) наиболее продолжительный период, состоящий из 6-ти компонентов, – это первый: подготовка к ДП.



Рисунок 1.15 – Стадии процесса переговоров и их содержание

При передаче информации следует:

1. Принимать положение из психологии о периодическом воздействии на собеседника в ходе беседы: неблагоприятные моменты следует чередовать с благоприятными, а начало и конец беседы должны быть положительными.

2. При любом случае использовать личный контакт, избегать присутствия незаинтересованных и лишних лиц.

3. Кратко и ясно излагать информацию.

4. Употреблять не длинные, но и не короткие предложения.

5. Облегчать собеседнику выбор, предлагая «да-ответ».

6. Избегать вопросов, на которые собеседник может ответить «нет».

7. Всегда признавать правоту собеседника.

8. Быть тактичным, выразиться убедительно и оптимистично.

9. Повторять мысли собеседника.

10. Укреплять у собеседника веру в себя, например, используя прием «Да, я тоже так думаю. Только прошу уточнить, что именно...»

Общие принципы проведения ДП:

1. Внимательно выслушивать противоположную сторону до конца.

2. Не пренебрегать значением предубеждений вашего собеседника.

3. Избегать недоразумений и неверных толкований – изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, понятным.

4. При неясности следует прямо спрашивать у партнера разъяснения.

5. Уважайте своего партнера! Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.

6. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны.

7. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «градус» общения поднимается.

8. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений.

9. Во многих случаях поддержать деловую беседу – это, в сущности, значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он нам уступил в другом. При этом очень полезно быть великодушным в мелочах – это компенсационная техника требует большого мастерства и опыта.

При завершении ДП важно помнить:

1. НЕЛЬЗЯ допускать, чтобы у собеседника остались путанные представления.

2. НЕОБХОДИМО придать выводу легко усваиваемую форму.

3. В заключении НЕТ МЕСТА лишним выводам.

4. НЕДОПУСТИМА расплывчатость формулировок.

5. ЦЕЛЬ – убедить собеседника принять предложение, произвести на собеседника впечатление.

6. НУЖНА одна единственная основная мысль – яркая и убедительная.

Благодаря созданию в начале ДП благоприятной атмосферы и привлечению внимания, ясности, надежности и насыщенности рассуждений все взаимные требования собеседников могут быть выполнены максимально.

Типичные ошибки при ведении переговоров:

1. Отсутствие четко поставленной цели.

2. Незнание рынка поставщиков и отсутствие информации о поставщике.

3. Неумение удержать цель в ходе переговоров.

4. Отсутствие привычки фиксировать договоренности в процессе переговоров.

5. Слышим то, что хотим услышать, а не то, что сказано партнером.

6. Желание рассказать, как можно больше о себе.

7. Нарушение алгоритма ведения переговоров.

8. Неумение держать эмоциональный баланс переговоров.

Общие рекомендации из практики ДП. Иногда мы сталкиваемся с неожиданностью, которая полностью выбивает нас из колеи подготовленных переговоров. Приемы, как помочь себе, когда вынужден отступить от собственных целей в ДП:

1) до начала беседы следует обдумать и наметить возможные минимальные (запасные) цели и направления отступления на тот случай, если собеседник помешает нам достигнуть основной цели и заставит нас отступить;

2) фиксирование аргументов, принятых в одобренных нашим собеседником, нейтрализации негативных моментов в заключении, закрепление и подтверждение того, что достигнуто, «наведение мостов» для следующей деловой беседы.

Иногда достичь согласия в ДП невозможно по ряду причин:

1. У нас нет возможности подготовить действенную аргументацию, мы сталкиваемся с замечаниями, с которыми вынуждены согласиться, или партнер не готов к принятию решения.

2. В другом случае мы встречаем более способного, более сильного и лучше подготовленного партнера, который ломает нашу стратегию, хотя она и правильно разработана.

Пятый этап деловых переговоров – *принятие решений* – завершает весь процесс ДП. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед партнерами.

Тема 8. Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров

Основные вопросы

1. Практические примеры: план подготовки к деловым переговорам, диаграмма переговоров, рабочий план и его стилизация, классификация абстрактных типов участников переговоров.

2. Программа самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров: «Переговоры завершены – что дальше?»

Вопросы самостоятельной работы:

Программы самостоятельного совершенствования: «Вносить ли в переговоры вдохновение?»

Работа над темой требует изучить практические примеры планов подготовки к деловым переговорам рабочих планов и их стилизации.

Подготовку к деловым переговорам следует проводить в 5 основных этапов:

1. Планирование беседы (на этот этап следует отвести 25 % всего времени переговоров).

2. Оперативная подготовка (она должна занимать 50 % времени всей подготовки).

3. Техническая подготовка (обычно ей отводят не более 5 % времени).

4. Контроль процесса подготовки (10 % времени всей подготовки, но также его следует осуществлять и на всех остальных этапах).

5. Тренировка переговоров (10 % общего времени, отведенного на подготовку).

Основные принципы ведения ДП:

1. Привлечь внимание собеседника (начало беседы).

2. Пробудить в нашем собеседнике заинтересованность (передача информации).

3. Принцип детального обоснования информации (аргументация).

4. Выявить интересы и устранить сомнения собеседника (нейтрализация или опровержение замечаний).

5. Преобразовать интерес собеседника в окончательное решение «в нашу сторону» (принятие решений).

Предварительный анализ собеседника

Заключается в шести вопросах, на которые нужно найти ответы:

1. Кто наш собеседник? Что в нем скрыто? Где искать ответы?

• Система, в которой он находится; его окружение; общение.

- Позиция; компетентность; функции; положение в обществе.
- Особенности предубеждения; основные принципы и хобби.
- Желания; потребности; хобби.
- Другие собеседники и их взаимозависимость.

2. *Чего он хочет и предполагаемые реакции в ходе беседы?*

- Позиции в отношении темы беседы.
- Сопротивления и реакции.
- Замечания и сдержанность.
- Первичные мотивы переговоров.
- Вторичные мотивы переговоров.

3. *Какие проблемы его волнуют? Искать ответы:*

- Где возникают проблемы?
- О каких проблемах в действительности идет речь?
- В какой форме они выдвигаются?
- Когда проявляются?
- Соотношение возникающих и имеющихся проблем?
- Что достигается разрешением?

4. *Что я могу и должен сказать собеседнику?*

- Дать общую картину ситуации, связанной с ДП.
- Определить объекты беседы.
- Какую помощь и поддержку в определенных ситуациях вы можете оказать.

5. *Как обосновать свои доводы собеседнику?*

- Определить стратегию и тактику.
- Разработать структуру ДБ.
- Определить доказательную аргументацию.
- Учесть специфические требования, возникшие в сложившихся обстоя-

тельствах, учесть индивидуальные свойства собеседника.

- Использовать вспомогательные средства.

6. *Чего мы ждем от собеседника?*

• Цели ДБ или передачу информации, или поиск новых направлений, или расширение влияния, или решение определенных проблем

- Связь с предшествующими и последующими ДБ.
- Поддержание отношений с собеседником.
- ЧТО подчеркнуть и ЧЕГО избежать.

Рекомендации для совершенствования приемов начала деловых переговоров:

1. Метод «снятия напряжения», целью которого является установить тесный контакт; включаются несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка.

2. Метод «зацепки». Необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы.

3. Метод «стимулирования воображения». Постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе. Цель – пробудить интерес к беседе.

4. Метод «прямого подхода». Непосредственный переход к делу, без вступления, он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Рекомендации слушать собеседника как «мост» к пониманию собеседника.

1. Искусство слушать нейтрализует агрессию, даже остановить агрессию человека можно только одним способом: искренне желая его выслушать и понять.

2. Уверенность при ведении переговоров имеет большое значение. Вы всегда найдете точку опоры в монологе вашего оппонента, если дадите ему выговориться.

Рекомендации по постановке вопросов собеседнику. В таблице 1.2 представлены типы вопросов и предполагаемая реакция собеседника на них.

Таблица 1.2 – Предполагаемая реакция собеседника на вопросы разного типа

Типы вопросов	Предполагаемая реакция собеседника
Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развёрнутый ответ. Они требуют какой-то информации, например: что? кто? как? сколько? почему? Такие вопросы задают, когда нужны дополнительные сведения или надо выяснить мотивы и позицию собеседников.
Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный ответ. Например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т. п. или ответ «да» или «нет».
Риторические вопросы	На эти вопросы не даётся прямого ответа. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется включить мышление собеседника.
Переломные вопросы	Они удерживают беседу в строго установленном направлении или активизирует целый комплекс новых проблем.
Вопросы для обдумывания	Они вынуждают собеседника размышлять тщательно, обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов создавать атмосферу взаимопонимания.

Рекомендации формулировать свои предложения на языке поставщика и для достижения договоренности: 1) сформулировать уточненное, реальное предложение поставщика. Ждать подтверждения от партнера, 2) сделать свое предложение – пауза – ждать реакции, 3) определить реакцию партнера на предложение, 4) проверить свою интерпретацию реакции: «Мне показалось, что вы сомневаетесь. Это так?».

При наличии сомнений или возражения, выяснить, с чем связано возражение/сомнение, затем предложить аргументы, связанные с потребностями и мотивами партнера, отработать аргументацию до согласия, и далее – согласовать скорректированное предложение по пунктам.

На финальном этапе нужно научиться держать паузу, соглашаться и держать свои эмоции под контролем. После того, как все самые значимые предложения высказаны, приходит время принимать окончательное решение. Следует *принять во внимание абсолютно разные подходы к решению проблем.* Главными аргументами, которые могут быть использованы для окончательного решения могут быть: положения официальных документов; результаты проведения маркетинговых исследований; мнения профессиональных аналитиков компании.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ И РЕКОМЕНДАЦИИ К РАБОТЕ С ЗАДАНИЯМИ

Тема 1. Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 1.1

Приведите виды планов, используемых для подготовки к ДП.

Представьте примеры плана проведения деловых переговоров компаний, ориентированных:

1) на вопросы оптимизации производства; 2) определения сезонного ассортимента товара; 3) уточнения условий поставки и сбыта; 4) разрешение спорных вопросов с заказчиками.

ОТВЕТ: представьте в форме перечня или схемы.

ЗАДАНИЕ 1.2

Какие факторы требуется учесть при подготовке к ДП?

ОТВЕТ: представьте перечень примерных факторов – обоснуйте ответ с учетом условий, воздействующих в течении первого этапа ДП.

ЗАДАНИЕ 1.3

Изучите схему/структуру (этапы) деловых переговоров на рисунке 1.3, обратите внимание, как этапы распределены во времени при продолжительности процесса переговоров от 20 до 40 минут.

Приведите примеры благоприятных условий для формирования успешного «начала» ДП.

Тема 2. Разработка и обоснование начала деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 2.1

Определить тему деловых переговоров и предполагаемых участников. Составить характеристики профессионально-должностных компетенций и роли участников в работе на переговорах.

ОТВЕТ: представить в виде таблицы со списком участников сторон, их характеристиками и компетенциями.

ЗАДАНИЕ 2.2

Разработать и обосновать 2–3 варианта начала переговоров с учётом участников переговорного процесса. Применить схему поведения в фазе «начало» ДП: 1) кратко сообщаем причины, по которым были начаты переговоры; 2) быстро переходим от общих вопросов к частным; 3) приступаем к теме переговоров.

ЗАДАНИЕ 2.3

Деловые характеристики специалистов любых отделов могут быть выявлены в процессе анализа и оценки личных способностей с использованием ситуационного анализа личности и Круга Айзенка, как инструмента диагностики

персональных данных – врожденных (по горизонтали) и формируемых (по вертикале) – рисунок 2.1.

Составьте характеристики личностей участников ДП с использованием круга Айзенка.



Рисунок 2.1 – Круг Айзенка для диагностики качеств личности

Представить работу в виде таблицы с характеристикой преимуществ и слабых сторон 4-х участников с разным темпераментом: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

ЗАДАНИЕ 2.4

Изучите причины и примеры, способствующие самоуничтожению деловых переговоров, такие, как:

- 1) «завершение беседы», так и не успев начаться, т. к. первые фазы беседы оказываются слишком незначимыми;
- 2) заявление извинений, проявление признаков неуверенности;
- 3) проявления неуважения, пренебрежения к переговорщикам;
- 4) формирование первых вопросов, вынуждающих переговорщиков подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Приведите в пример 2–3 фразы, создающие ситуацию самоуничтожения ДП.

Тема 3. Передача информации в процессе деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 3.1

Разработать схему процесса передачи информации в ходе деловых переговоров, тему беседы избрать самостоятельно. Включить в схему: 1) элементы обмена вопросами; 2) этапы, когда необходимо слушать собеседника и наблюдать за его реакцией.

Спроектировать предполагаемые трудности при передаче информации по теме деловой беседы. Составить рекомендации по вопросам передачи информации.

ЗАДАНИЕ 3.2

Изучить 5 групп основных вопросов: закрытые, открытые, риторические, переломные, вопросы для обдумывания (таблица 1.2).

Составить 2 списка по 4 вопроса (закрытого и открытого типа) для использования по одной проблеме.

Учесть информацию:

1. Закрытые вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Цель – получить от собеседника аргументацию для ожидаемого для него ответа.

2. Открытые вопросы. Они требуют объяснения: ЧТО, КТО, КАК, СКОЛЬКО И ПОЧЕМУ? С помощью таких вопросов вступают в диалог. Собеседник должен обдумывать ответы и высказывания. Он становится источником идей и предложений.

ЗАДАНИЕ 3.3

Использовать риторические вопросы для выяснения дополнительной информации о проблеме. Составить интервью из 3–5 риторических вопросов. Учесть, что риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблемы, и они провоцируют новые вопросы.

Тема 4. Процедура аргументации в процессе деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 4.1

Разработать и обосновать процедуру аргументации в процессе деловых переговоров, используя приемы нейтрализации и опровержения замечаний собеседника.

Использовать известные приемы нейтрализации или опровержения замечаний собеседника.

Предупреждение. Суть в том, чтобы превентивным образом смягчить противостоящее воздействие замечаний партнера, включив их в том или ином виде в свое выступление. Этим одновременно мы определяем и момент ответа, что, несомненно, является преимуществом.

Отсрочка. Этот прием применяется тогда, когда замечание чрезвычайно мешает дальнейшему ходу беседы или полностью ее блокирует. Отложенный и несогласованный вопрос поднять в ходе дальнейших деловых контактов и бесед.

Защита. Предполагает построение выступления, при котором у партнера практически не возникает замечаний – для этого ему не дается никакого повода.

Сравнение. Иногда замечание легче нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него.

Перефразирование. Этот прием состоит в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ, или простом его перефразировании.

Принятые предпосылки. Этот прием относится к субъективным замечаниям, на которые трудно ответить, принимаем замечание собеседника как некую предпосылку, если оно не оказывает существенного влияния на ход и суть беседы.

Условное согласие. Сначала мы условно признаем точку зрения собеседника (если необходимо — с незначительными оговорками), а затем постепенно склоняем его на нашу сторону.

«Эластичная оборона». Этот прием применяется в тех случаях, когда собеседник делает замечания и возражения недовольным и раздраженным тоном – необходимо следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы.

«Бумеранг», «Опрос», «Ссылки на авторитеты», Прием «да... но». Позволяют продемонстрировать свою лояльность, уменьшить его стремление противоречить и силу его контраргументации.

ЗАДАНИЕ 4.2

Проведите анализ приемов аргументации, используя и заполняя контрольную таблицу 2.1 по проведению фазы ДП «аргументация».

Таблица 2.1 – Контроль аргументации

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
1	Профессионализм	Даёт ли наша аргументация новые факты (ничего из того, что он уже знает)?		
2	Доказательство	Удовлетворителен ли применяемый метод доказательства?		
3	Согласование	Излагаются ли аргументы таким образом, чтобы собеседник мог с ними согласиться?		
4	Знание	Базируется ли наша аргументация на знаниях проблем собеседника?		Сосредоточить внимание на собеседнике
5	Объём	Ограничивается ли наше доказательство минимумом подходящих аргументов?		
6	Форма изложения		Аргументы в форме вопросов, чтобы собеседник согласился с ними	
7	Структура аргументации	Построены ли аргументы ясно и логично?		
8	Достоверность	Все ли аргументы верны и выглядят ли они приемлемыми для собеседника?		
9	Соппротивление	Не вызывает ли способ изложения сопротивления со стороны собеседника или дискуссию?		
10	Контакт		Налаживается ли хороший контакт с собеседником?	
11	Убедительность		Убедительно ли наше выступление?	
12	Выбор аргументов	Разнообразны ли наши аргументы? Будут ли они правильно использованы?		
13	Контроль	Опровергнуты ли доводы собеседника?		
14	Окончание аргументации			К какой цели ДП приведёт аргументация?

Работу следует начать с конкретизации намеченных задач.

Тема 5. Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 5.1

Дайте характеристику каждому виду замечаний. Используйте таблицу и рисунок. Необходимо учесть основные типы замечаний и соответствующие им тактики, используя таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Типы замечаний и соответствующая тактика

Типы замечаний	Тактика
Объективные замечания	Дать понять собеседнику, что вы учитываете его взгляды
Стремление к получению информации	Обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу
	Принять замечание к сведению и не дискутировать
Предубеждения	Выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления
Ироничные замечания	Привлечь еще один аргумент и после этого быстро перейти к принятию решения
Резкий отпор	Постараться поставить себя на место собеседника
	Не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас

Для выполнения работы по нейтрализации замечаний следует учесть:

1. Цель: опровержение замечаний: убедительность изложения, надежность изложения, развеивание сомнений, мотивы сопротивления и точка зрения.
2. Почему возникают замечания: защитная реакция, спортивная позиция, разыгрывание роли, другой подход, несогласие, тактические раздумья.

ЗАДАНИЕ 5.2

Изучите и перечислите методы нейтрализации замечаний. Приведите примеры работы некоторых методов. Ответ представьте в виде таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Примеры методов нейтрализации замечаний

Методы нейтрализации замечаний	Пример метода	Особенности и цели применения
1.		
2.		

ЗАДАНИЕ 5.3

Предлагается разработать и обосновать 2 варианта-схемы для нейтрализации замечаний в процедурах деловых переговоров. Определите момент в ДП, когда следует отвечать на замечания, используя 3 варианта ответа: 1) в самом начале ДП при передаче информации - выслушивании, 2) в процессе контраргументации, 3) никогда. Необходимо учесть логическую структуру опровержения замечаний: 1) локализация, 2) анализ замечаний, 3) обнаружение настоящей причины, 4) выбор тактики, 5) выбор метода опровержения, 6) содержание оперативного опровержения.

Тема 6. Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 6.1

Разработать и обосновать варианты завершения ДП с учётом характеристик участников деловых переговоров.

Требуется учесть, что *необходимыми и достаточными условиями для вступления в завершающую фазу* деловых переговоров являются следующие:

- «если мы с помощью соответствующих информационных и контрольных вопросов направили переговоры к нужной цели»;
- «если мы привели аргументы, действенные для конкретного партнера»;
- «если на поставленные в ходе переговоров вопросы мы дали удовлетворяющие партнера ответы»;
- «если мы успешно справились с замечаниями и возражениями»;
- «если мы сумели установить контакт с партнером и создать благоприятную атмосферу для завершения переговоров».

Когда все эти условия выполнены, не обязательно подталкивать партнера к действиям, наоборот, он может сам предложить ускорить принятие решений.

ЗАДАНИЕ 6.2

Приведите примеры ускорения принятия решений, используя утверждение: «Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы ему друг». Работу выполните, используя таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Содержание «ускорения» при принятии решений в ДП

«Ускорение» принятия решений	Содержание «ускорения» принятия решений
Прямое «ускорение» (вопрос)	Примеры прямых вопросов: <i>Обсудим сразу перспективы совместных проектов?</i>
Косвенное «ускорение» (вопрос) – четыре метода косвенного ускорения принятия решений Пример: «Давайте сейчас представим, что Вы как генеральный директор (<u>гипотетический подход</u>) познакомились с проблематикой в логистических системах управления транспортными потоками в нашем предприятии. Какой комплекс решений Вам больше подходит? (<u>поэтапные решения</u>) Корректирующие мероприятия, направленные непосредственно на транспорт или логистический менеджмент? (<u>альтернативное решение</u>). Что Вы об этом думаете (<u>ключевой вопрос</u>)?».	1. Гипотетическое решение: а) когда б) в случае, если в) предположим, что
	2. Поэтапное решение: а) воздействие внушения б) фиксация внимания на деталях в) условная предпосылка
	3. Альтернативное решение:
	4. Ключевой вопрос: а) собеседник б) вопрос в) боязнь вопроса

ЗАДАНИЕ 6.3

Разработать и обосновать 2–3 варианта завершения ДП с учётом рекомендаций в связи с окончанием ДП.

1. Свободно обращайтесь к партнеру с вопросом, согласен ли он подвести итоги и перейти к фазе принятия решений.

2. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

3. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис на случай, если партнер в момент принятия решения начнет колебаться.

4. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если партнер примет решение сейчас, чем потом. Оставьте несколько подходящих и удачных вопросов для завершения переговоров.

5. Попробуйте привести положительный пример, чтобы дать стимул для принятия положительного решения.

6. Постарайтесь сделать так, чтобы партнеру не составляло бы большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

7. Достигнув цели, прощайтесь с партнером. Как только будет принято решение, поблагодарите партнера, поздравьте его с разумным решением и удалитесь.

Тема 7. Практические рекомендации по ведению деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 7.1

Познакомьтесь с базовой ситуацией, спроектировать соответствующие этапы ДП.

Тема переговоров: сведение убытков ОАО «Брестский электротехнический завод» к минимуму и удержание клиента как следствие того, что поставщик не доставил нужную сталь в срок.

Проблема – поставщик срывает сроки, из-за чего предприятие ОАО «Брестский электротехнический завод» не может выполнить заказ вовремя.

Цель – обсуждение возникшей проблемы и поиск ее решения.

Задачи деловых переговоров: 1) не допустить потерю клиента; 2) минимизация издержек.

Участники деловых переговоров представлены в следующем составе:

1. Директор компании.
2. Начальник отдела материально-технического снабжения.
3. Специалист по снабжению.
4. Маркетолог.

Учсть базовые стратегии ведения ДП и методы изложения информации: 1) чтение; 2) закрытое изложение с дискуссией; 3) открытое изложение с промежуточными вопросами, которые задаются слушателем в интересных им местах; 4) разговорный стиль.

ЗАДАНИЕ 7.2

Представьте план и рекомендации к проведению ДП между специалистами предприятия ОАО «Брестский электротехнический завод» по вопросу: предприятие не может выполнить вовремя заказ клиента.

Возможные структуры ДП

1 вариант – классический: введение, главная часть, заключение.

2 вариант – современный: начало, передача информации, аргументация, опровержение, принятие решений.

3 вариант – промышленно-технический: контакт с собеседником, объяснение, пример, выводы из примера, доказательство, оценка доказательства, новые выводы.

4 вариант – инженерно-технический: выявление желаний собеседника, анализ возможных решений, устранение неподходящих решений, проверка правильности выбора, принятие оптимальных решений.

5 вариант – торговый: привлечение внимания, пробуждение интереса, форсирование поиска решений, принятие предложения.

6 вариант – рекомендательный: определение желаний собеседника, демонстрация совпадения наших стремлений, доказательство целесообразности, принятие нашей идеи, форсирование реализаций, принятие решений.

Варианты стратегий ведения ДП

1. Мысленно представить своего собеседника.
2. Попытаться выяснить мотивы и цели собеседника.
3. Построить базу для аргументаций.
4. Создать благоприятную атмосферу.
5. Оценить реакцию и дозировать воздействие на собеседника.
6. Использовать позитивный стиль выражений.
7. Применять технику вопросов.
8. Не допускать неожиданных поворотов и решений.
9. Подготовить пути к отступлению.
10. Нейтрализовать ДБ, если необходимо.
11. Добиваться согласия и подготовить последующие мероприятия.

Тема 8. Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров

ЗАДАНИЕ 8.1

Составьте свой пример этапа ДП «вступление в контакт» по избранной теме.

Используйте примеры компонентов планов переговоров, представленные далее, для самостоятельной работы.

Этап «вступление в контакт» состоит из определенных действий:

1. Приветствие. Пауза, позволяющая пожелать здоровья в ответ.
2. Представление своего имени. Пауза для ответного сообщения.
3. Рукопожатие. Уверенное. Руки параллельно.
4. Обмен визитками. Визитку положить перед собой на стол. При отсутствии визитки собеседника записать его имя.
5. Представление своей компании и должности.
6. Согласование цели визита.
7. Определение продолжительности встречи.
8. Согласование формата – кто, как и в какой последовательности ведет эти переговоры.
9. Введение личностных аспектов в общение, комплимент внутренним и профессиональным качествам партнера, подчеркивание полезности и социальной значимости партнера, его экспертной позиции и т. д.

ЗАДАНИЕ 8.2

Составьте собственный развернутый пример по одному из пунктов этапа «обмен информацией».

Последовательность шагов на этапе «обмен информацией», например с поставщиком:

1. Уточнить первичное предложение поставщика – что конкретно заинтересован продать поставщик сейчас (продукт, сроки, цены, др. условия).
2. Определить потребности и ожидания поставщика – зачем ему именно такая сделка, что она ему даст в широком смысле (хорошее вознаграждение, стабильное развитие, избежание определенных рисков, обладание особенным отношением, поддержание имиджа, подтверждение статуса солидной компании).
3. Выяснить, какие условия наиболее важны и почему, какие условия жестко обозначены, какие можно обсуждать.
4. Зафиксировать полученную информацию и получить согласие с ее интерпретацией.

На этом этапе наиболее важно закрепить контакт и получить информацию, которая позволит сделать предложение, с которым согласится поставщик.

ЗАДАНИЕ 8.3

Составить 3–4 варианта предложений для последующей встречи с собеседником, используя разные типы вопросов, завершающих каждое предложение.

Рекомендации для достижения успеха

1. Избегать пустой риторики.
2. Избегать профессионального жаргона, если собеседник представитель другой профессии.
3. Всегда быть тактичным.
4. Избегать обходных путей, прямо идти к цели.
5. Отказаться от ведения шаблонных бесед.
6. Работать над развитием собственного стиля ведения ДП.
7. Повторять в беседе основные мысли собеседника.
8. Следить за логичностью своих мыслей и высказываний.
9. Не повторять свои слова и фразы.
10. Избегать удаления от предмета беседы и попутных объяснений.
11. Облегчить собеседнику ответы на ваши вопросы.
12. Выразаться убедительно и в оптимистичной манере.
13. Избегать превосходной степени сравнения.

Действия на этапе достижения договоренности:

1. Сформулировать уточненное, реальное предложение для партнера. Ждать подтверждения от партнера.
2. Сделать свое предложение. Пауза. Ждать реакции.
3. Определить реакцию собеседника на предложение.
4. Проверить свою интерпретацию реакции. «Мне показалось, что вы сомневаетесь. Это так?».
5. При наличии сомнений или возражения выяснить, с чем связано возражение/сомнение.
6. Предложить аргументы, связанные с потребностями и мотивами партнера, отработать аргументацию до согласия.

7. Согласовать скорректированное предложение, сверив его с собеседником по пунктам.

Учесть условия организации рабочих материалов при подготовке к ДП.

По видам материалов: 1) сведения, 2) информация, 3) идеи и предложения, 4) варианты, 5) решения, 6) постановления.

Формировать подборки рабочих материалов:

1. Планы работы: по всей беседе, на следующей неделе, на день.

2. Записи идей.

3. Источники информации: известные источники; поиск новых источников; сбор данных; список недостающих данных и их сбор; анализ заранее подготовленных для беседы данных; анализ данных, предоставленных другими участниками переговоров; желательные, но не обязательные.

4. Конструкция деталей беседы.

5. Элементы беседы: ограничения, невыясненные вопросы, новые требования.

6. Контроль, дополнение и изменение.

7. Письменные, вспомогательные средства.

8. Внешняя информация.

9. Предшествующие встречи и договоренности.

10. Прочие.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ «ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»

План работы

1. Определить участников ДП (использовать опыт производственной практики).
2. Сформировать проблему, тему, цели ДП.
3. Составить планы для разработки и проведения ДП.
4. Провести предварительную оценку личных качеств участников ДП.
5. Спроектировать структуру, спланировать процесс ДП.
6. Сформулировать предполагаемые трудности проектируемых ДП.
7. Составить программу мероприятия.

КЕЙСЫ С СИТУАЦИЯМИ

Кейс 1: познакомиться с ситуацией, выделить в ходе переговоров соответствующие этапы, выяснить какие *цели нейтрализации замечаний* собеседника достигнуты: 1) усилить убедительность выступления; 2) закрепить то, что было достигнуто в ходе беседы; 3) развеять возможные сомнения и недоверие собеседника, 4) более глубоко изучить мотивы возражений и точку зрения собеседника.

Тема переговоров: предприятие ОАО «Савушкин продукт» увеличивает производство продукции, тем самым увеличивая поставки товара. Поставщик ООО «Трансконсалт» не может обеспечить своевременную доставку продукции из-за недостатка транспортных средств, т. к. сотрудничает и с другими предприятиями. Начальник планово-экономического отдела ООО «Трансконсалт» сообщает о проблеме директору компании, было назначено мероприятие по решению данной проблемы.

Участники:

1. Директор компании.
2. Зам. директора по финансовой логистике.
3. Начальник транспортного отдела.
4. Начальник планово-экономического отдела.
5. Юрист.

Место проведения: Республика Беларусь, Брестская область, город Брест, улица Лейтенанта Рябцева 108В. Время начала переговоров: 10:00. В конференц-зале собрались участник деловых переговоров.

Начало переговоров.

Директор компании: «Добрый день, уважаемые коллеги. Мы собрались с вами сегодня, чтобы обсудить запрос от компании ОАО «Савушкин продукт». Он заключается в том, что им необходимо увеличить поставки, а наша компания не может обеспечить необходимое количество транспорта для данного запроса».

Начальник планово-экономического отдела: «Добрый день. Мое предложение таково: мы можем ввести дополнительный транспорт, но это может приве-

сти к потерям из-за состыковки заказов доставки с другими грузоотправителями и нехватки наших транспортных средств. Или же мы можем увеличить маршрут того транспорта, который сейчас используется для доставки продукции ОАО «Савушкин продукт».

Аргументация

Начальник транспортного отдела: «Если мы увеличим время нахождения машины в пути, мы можем не уложиться в предписанные нормы для водителей и нам все равно нужно будет делать разбивку с дополнительным транспортом или выводить дополнительных сотрудников для посменного управления техническими средствами».

Заместитель директора по финансовой логистике: «На данный момент компания не может финансово обслуживать большее количество машин, все имеющиеся технические средства (ТС) уже используются для других грузоотправителей или не оборудованы рефрижераторным прицепом».

Начальник планово-экономического отдела: «Тогда может мы могли бы вывести дополнительных водителей для доставок и ставить по 2 человека на дальние маршруты. У нас ведь есть сотрудники в резерве?»

Начальник финансовой логистики: «Да, это было бы отличным решением проблемы. И по моим подсчетам, это принесет куда меньше расходов, чем ввод дополнительных ТС. Но это несколько увеличит стоимость наших услуг для ОАО «Савушкин продукт».

Директор: «Да, мы обсуждали этот вопрос, они готовы увеличить оплату вдвое. Главное, что бы мы укладывались в кратчайшие сроки».

Принятие решений и завершение деловых переговоров

Директор: «Отлично, коллеги, спасибо всем за оперативную работу. К концу следующего дня мне нужен список сотрудников, которые будут задействованы в доставке продукции от ОАО «Савушкин продукт». Ответственным назначаю начальника транспортного отдела».

Начальник транспортного отдела: «Хорошо, я составлю документ и отправлю вам отчет на почту».

Директор: «Спасибо. А сейчас для всех организован обед на первом этаже в ресторане, прошу за мной».

Выводы

В ходе переговоров между сотрудниками компании ООО «Трансконсалт» полностью была решена поставленная задача об удовлетворении запроса компании ОАО «Савушкин продукт», что в дальнейшем позволит двум компаниям заключить договор, выгодный обеим сторонам. Стоит отметить, что сотрудники компании ООО «Трансконсалт» были конструктивны, внимательны, не допускали конфликтных ситуаций.

Кейс 2: познакомьтесь со схемой факторов, формирующих мотив поведения участников переговоров и воздействующих на формирование и поддержание интереса (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Факторы, поддерживающие интерес и формирующие мотив поведения участников переговоров

Составьте 2 примера, содержащих 4 фактора, формирующих или поддерживающих интерес, и 2 фактора, формирующих мотив поведения собеседников в процессе ДП.

Кейс 3: познакомиться с характеристиками участников ДП, спроектировать наиболее вероятные трудности предстоящего контакта.

Тема переговоров: подписание договора о приобретении компанией «S» 10 % акций компании «Q».

Характеристика участников ДП:

1. Директор компании «S»: Холерик. Он много и быстро говорит, без промедления отвечает собеседнику. Часто перебивает, когда собеседник только начал о чем-то говорить. Он быстро запоминает и воспринимает новую информацию, правда иногда поверхностно и часто может ее забыть. Директор быстро двигается, часто и суетливо поправляет детали своего костюма, галстук. На ДП крутит ручку и часто поправляет очки, болтает ногой. Он с трудом переносит снижение активности беседы.

2. Заместитель директора компании «S»: Сангвиник. Человек сильный, энергичный, с хорошим самоконтролем. Он деловитый, выносливый, любит делать карьеру. Всегда находит время для веселого отдыха, любит путешествовать и наслаждаться хорошей пищей. Заместитель директора – профессионал своего дела, директивный и жесткий в конфликтных ситуациях, но мягкий и дипломатичный в общении с «креативщиками». Способен уйти в сторону, если ситуация не требует контроля. Он всегда помнит об иерархии. Бывает «толстокожим»: любит подшучивать над сотрудниками, не задумываясь о том, приятно им это или нет.

3. Главный бухгалтер компании «S»: Меланхолик. Она занимает позицию ведомого. Часто нуждается в поддержке. Меланхолик – хороший «барометр» в компании, стремится к позитивной атмосфере. Тяжело переживает конфликты. У нее хорошо развита интуиция. Компетентный специалист, первая заметит кризисные явления и забьет тревогу.

4. Юрист компании «S»: Флегматик. Он нетороплив, спокоен, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Упорен и настойчив в работе. Свою неторопливость компенсирует прилежанием.

5. Директор компании «Q»: Флегматик. Реализует лояльный стиль управления с низким контролем. Предпочитает брать на работу профессионалов и старается не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, что, кому и когда можно поручить. Строгий, но справедливый. Если нужно взять ответственность на себя, может легко стать директивным и властным.

6. Заместитель директора компании «Q»: Сангвиник. Заместитель директора – профессионал своего дела, деловитый, выносливый, любит делать карьеру. Стремится хорошо организовывать свое время, но без лишней суеты. Хороший стратег и политик. Часто бывает неформальным лидером в команде, поддерживает директора, но не составляя при этом ему конкуренцию. Ведущий мотиватор для него – заработная плата.

Кейс 4: познакомиться с историей проведения деловых переговоров между двумя участниками относительно предприятия-заказчика их услуг; сгруппировать представленную информацию по этапам ДП.

История проведения ДП. Переговоры о выполнении экспедиторских услуг со стороны ЧП «Корза-Карго» и транспортных услуг со стороны ОДО «Тут и Там Логистикс» заказчику.

В деловую беседу как коммуникацию вступили собеседники, которые наделены полномочиями и выступают от имени организаций, которые они представляют. В ходе деловой беседы между представителями компании «Корза карго», «Тут и Там Логистикс» и заказчиком должны быть заключены договоры и подписано соглашение о сотрудничестве.

В начале было решено подговорить собеседников к переговорам: создать атмосферу взаимопонимания, заинтересовать собеседника и установить с ним контакт, который облегчит проведение беседы.

Профессиональные переговорщики в переговорах используют следующие правила: высказываться кратко и по существу; осторожно использовать слово «я»; опираться только на факты, а не на домыслы; не увлекаться деталями; избегать назидательности; при встрече с агрессивно настроенным партнёром избегать конфликтов.

При встрече собеседников была проведена ознакомительная беседа, знакомство с участниками переговоров, знакомство с услугами, а также решались организационные вопросы. Фаза передачи информации логически продолжила начало беседы – она явилась «трамплином» для перехода к фазе аргументации.

В ходе переговоров участниками беседы заказчику была представлена и передана информация по вариантам перевозки и экспедиторских услуг. Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, выбирается определенная позиция относительно данной проблемы.

Чтобы информация достигла цели, собеседники руководствовались принципами:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2. Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим). «Излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающих из этих фактов, интересующие вашего собеседника.

4. Применять две основные конструкции: доказательную, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контр-, с помощью которой опровергаются утверждения партнеров по переговорам.

Используемые аргументы в ходе деловых переговоров между «Корза карго» и «Тут и Там Логистикс»:

1. Статистические показатели.
2. Результаты социальных опросов.
3. Официальные документы.
4. Примеры уже выполненных и завершённых договоров сотрудничества.

В ходе переговоров между компаниями «Корза карго» и «Тут и Там Логистикс» все замечания были обоснованы и убедительно поддержаны. Стороны не переходили к разговорам на повышенных тонах и не было конфликтных ситуаций, все аргументы были высказаны и выслушаны, а так же приняты во внимание.

Замечания указывают нам на интерес собеседника к тому, что мы ему сообщаем. Чего мы хотим достигнуть, опровергая доводы собеседника:

1. Усилить убедительность выступления.
2. Закрепить то, что было достигнуто в ходе беседы.
3. Развеять возможные сомнения и недоверие собеседника.
4. Более глубоко изучить мотивы возражения и точку зрения собеседника.
5. Любой собеседник должен быть заранее готов к конфликтным ситуациям, а главное обучен им, чтобы в такой ситуации не потерять свой авторитет и всегда иметь при себе несколько вариантов ответа.

6. Всегда оставлять в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваши предложения.

В случае с компаниями «Корза карго» и «Тут и Там Логистикс» представители посоветовались, приняв во внимание все замечания и предложения, пришли к единому решению по консолидированному предоставлению услуг транспортных перевозок и экспедиторских услуг заказчику.

Стороны подписали с договор:

1. На предоставление транспортных услуг от компании «Тут и Там Логистикс» в розничные магазины заказчика.
2. Предоставление экспедиторских услуг заказчику (сеть розничных магазинов) от компании «Корза карго».

Выводы

В ходе переговоров между компаниями «Корза карго» и «Тут и Там Логистикс» были заключены договоры и подписано соглашение о сотрудничестве с заказчиком. Каждая сторона тщательно подготовилась и отнеслась ответственно к переговорам. Все замечания были конструктивны и не несли за собой конфликтных ситуаций.

Кейс 5: познакомиться с рекомендациями по подготовке к деловым переговорам (ДП) с поставщиками сырья, сгруппировать направления представленной подготовительной работы. Привести собственный пример подготовки к ДП с поставщиком.

Тема переговоров: предприятие ОАО «Савушкин продукт» корректирует вопрос о поставке сырья с новым потенциальным производителем-поставщиком фруктовых начинок «АГРАНА Фрут Украина».

Участники от ОАО «Савушкин продукт» (ведут подготовку к ДП): заместитель директора по финансовой логистике, начальник отдела экспедирования, начальник транспортного отдела, главный бухгалтер.

Будущие участники от «АГРАНА Фрут Украина»: представители интересов поставщика – юрист, ведущий технолог. Место проведения: Республика Беларусь, Брестская область, город Брест, предприятие «Савушкин продукт». Время начала переговоров: 9:00 час.

Цели ДП:

- 1) ознакомление с ассортиментом сырья «АГРАНА Фрут Украина»;
- 2) заключение договора о поставке сырья на предприятия;
- 3) заключение договора на экспедиторские услуги.

Цель должна быть записана, сформулирована очень конкретно, иметь количественные и качественные показатели измерений, реалистична с точки зрения внутренних ресурсов вашей компании и возможностей поставщика, согласована с целями других процессов. При постановке цели и определении стратегии переговоров необходимо учитывать, на каком рынке находится поставщик: на дефицитном (мало поставщиков) или профицитном (много поставщиков), значимость нашей компании для поставщика в качестве клиентов.

Необходимо проработать варианты ключевых составляющих договора поставки: объемы, стоимость единицы и всей партии, условия оплаты, количество поставок, доставка, норма упаковки, гарантийные обязательства и сервис, срок действия договора и другие важные для вас параметры. Компоновка всех составляющих приведет к общей стоимости этой закупки.

Нужно четко обозначить для себя условия со стороны поставщика, при которых «вы не пойдете на сделку». Кроме того, в переговорах всегда есть промежуточные цели – можно получить информацию о рынке поставщиков, о своих конкурентах, о возможном развитии событий в будущем, об альтернативных продуктах и т. д.

Рекомендуется составить перечень информации, которую вам необходимо получить в ходе переговоров, продумать вопросы, с помощью которых можно получить эту информацию. Если есть опыт работы с этим поставщиком, то необходимо «поднять» историю контактов, статистику поставок, описание минусов в работе обеих сторон, обещания и ожидания сторон, данные ранее, отчеты о предыдущих переговорах и др. Если минусы в работе поставщика были серьезными, то определить более четко ожидания от новых контактов и найти способ убеждения поставщика в необходимости изменений.

Немаловажным ресурсом является знание механизма принятия решений в компании поставщика: какие лица принимают решение, кто влияет на принятие решения, сколько времени и по какой схеме решение принимается, каков уровень полномочий контактного лица, в каких рамках это лицо принимает решение.

Для создания позитивной эмоциональной атмосферы многие переговорщики применяют технику «малого разговора». Это может быть увлекательный для со-

беседника рассказ, информирование о каких-либо значимых для него событиях, цитирование общих знакомых или воспоминание о прошлом разговоре. Кроме того, информация о компании поставщике или его рынке наверняка просачивалась в прессе, размещалась в Интернете, сообщалась другими компаньонами.

Если вы встречаете поставщика у себя, то подготовьте переговорную, позаботьтесь о чае/кофе, устраните возможные помехи и ситуации, за которые вам придется извиняться. Сделайте так, чтобы промежуток между организационными и содержательными моментами был коротким и приятным. В большинстве случаев рекомендуют проводить переговоры на территории поставщика, заодно предложить экскурсию по заводу и складу – получится небольшой предварительный аудит.

Перед переговорами проверьте свой «рабочий стол». Визитки, бланки, шаблоны, статистика, сертификаты, договоры, рекламные материалы, калькулятор и, наконец, блокнот и ручка должны быть у вас под рукой, независимо от места проведения переговоров. За день до переговоров уточните время и место переговоров, участников переговорного процесса, какие материалы необходимо подготовить обеим сторонам. Теперь вы готовы встречаться с поставщиком лицом к лицу.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. ПОДГОТОВКА К ДЕЛОВЫМ ПЕРЕГОВОРАМ.
 - 1.1 Система подготовки к переговорам.
 - 1.2 Планы деловых переговоров.
 - 1.3 Структура деловых переговоров.
 - 1.4 Содержание деловых переговоров.
 - 1.5 Риторические выразительные средства.
 - 1.6 Техническая подготовка к переговорам.
2. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ.
 - 2.1 Цели.
 - 2.2 Типичные примеры «самоубийства».
 - 2.3 Приемы начала переговоров.
 - 2.4 Рекомендации относительно начала переговоров.
 - 2.5 Возможные трудности в начале переговоров.
3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ.
 - 3.1 Цели передачи информации.
 - 3.2 Основы передачи информации.
 - 3.3 Техника постановки вопросов.
 - 3.4 Искусство слушать.
 - 3.5 Техника передачи информации.
 - 3.6 Наблюдение за реакцией собеседника.
 - 3.7 Психологические основы реакций.
 - 3.8 Трудности при передаче информации.
4. АРГУМЕНТАЦИЯ.
 - 4.1 Цели аргументации.
 - 4.2 Теория аргументации.
 - 4.3 Мелочи, имеющие иногда решающие значения.
 - 4.4 Техника аргументации.
 - 4.5 Тактика аргументации.
 - 4.6 Контрольная таблица по проведению фазы аргументации.
5. НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА.
 - 5.1 Цели и задачи.
 - 5.2 Истоки замечаний.
 - 5.3 Наиболее распространенные виды замечаний.
 - 5.4 Техника нейтрализации замечаний.
 - 5.5 Тактика нейтрализации замечаний.
 - 5.6 «Бон тон» замечания.
 - 5.7 Как совершенствовать свое умение отвечать на замечания.
6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ.
 - 6.1 Задачи последней фазы переговоров.
 - 6.2 «Конец – делу венец».
 - 6.3 Техника ускорения принятия решений.
 - 6.4 Тактические тонкости.
 - 6.5 Цель или путь к отступлению.
 - 6.6 Несколько общих советов в связи с окончанием переговоров.

7. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ.

- 7.1 Виды бесед и методы изложения.
- 7.2 Предварительный анализ переговоров.
- 7.3 Разработка стратегии переговоров.
- 7.4 Возможное построение переговоров.
- 7.5 Сбор материалов для переговоров.
- 7.6 Отбор и систематизация материалов для переговоров.
- 7.7 Проверка подготовленности к переговорам.
- 7.8 Стил ь изложения.
- 7.9 Общие правила запоминания.
- 7.10 Ведение записей.
- 7.11 Анализ проведенных переговоров.
- 7.12 Почему мы не достигли целей переговоров – контрольная анкета.

8. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ.

- 8.1 План подготовки к деловой беседе.
- 8.2 Диаграмма беседы.
- 8.3 Рабочий план и его стилизация.
- 8.4 Классификация «абстрактных типов» собеседников.

9. ПРОГРАММА САМОУСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.

- 9.1 Переговоры закончены – что дальше?
- 9.2 Программа самостоятельного совершенствования.
- 9.3 Проверенный метод Франклина.
- 9.4 Вносить ли в переговоры вдохновение?

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Основная

1. Карбо Джо, Как заработать деньги, будучи ленивым / Джо Карбо. – Минск: МП «Интеллект» 1992.
2. Ниренберг Джерард. Читать человека – как книгу / Джерард Ниренберг, Генри Калеро. – Москва Экономика Академия здоровья. 1990.
3. Атватер Иствуд, Я Вас слушаю... / Иствуд Атватер. – Москва: «Экономика», 1988.
4. Кузьмин, И. «Психотехнологии и эффективный менеджмент» / И. Кузьмин. – М.: Технологическая школа бизнеса, 194 – 192 с.
5. Мицич, П. Как проводить деловые беседы / П. Мицич. – М. Экономика, 1983. – 208 с.
6. Берн, Э. Трансакционный анализ и психотерапия / Э. Берн. – СПб. издательство «Братство», 1992. – 224 с.
7. Эрнст, О. Слово предоставлено Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров) / О. Эрнст. – М. Экономика, 1988. – 141 с.

Дополнительная

1. Высоцкий, О. А. Основы инженерной психологии / О. А. Высоцкий. – Брест: Брестский политехнический институт, Центр «Персонал», 1995. – 260 с.
2. Высоцкий, О. А. Руководство по самоменеджменту или деловая книга менеджера / О. А. Высоцкий. – Брест: Брестский политехнический институт, 1993. – 123 с.
3. Высоцкий О.А. Методическое пособие по постановке, планированию и реализации профессиональных целей с учётом национальной системы сертификации Республики Беларусь / О. А. Высоцкий. – Брест. Центр «Персонал», Брестский политехнический институт.
4. Зимбардо, Ф. Застенчивость / Ф. Зимбардо. – М., Педагогика, 1991. – 208 с.: ИЛ.
5. Психология менеджмента. Практические тесты руководителя / Л. А. Крамская [и др.]. – Запорожье : Адрум, 1993, – 64 с., ИЛ.
6. Методические основы оценки эффективности труда служащих. – М.: Экономика, 1989.
7. Берд, П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона / П. Берд. – Минск : Амалфея, 1996. – 212 с.
8. Толстых, А. В. Наедине со всеми: о психологии общения / А. В. Толстых. – Минск: Польша, 1990. – 208 с.: ИЛ.
9. Панасюк, А. Ю. Управленческое общение: практические советы / А. Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
10. Томас, Ф. Тайны лица / Ф. Томас. – М.: «Московский рабочий», 1991. – 59 с.

Интернет-ресурсы:

1. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 16.12.2021.

2. Интерактивная поисковая система ООО «Деловые идеи инфо»: Адресно-телефонный справочник по Беларуси. Координаты и ссылки на сайты фирм. Каталог предприятий и организаций Беларуси [Электронный ресурс] / ООО «Деловые идеи инфо» – ведущее информационно-справочное изд-во Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.belarusinfo.by>. – Дата доступа: 15.01.2022.

3. Научно-техническая библиотека Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rlst.org.by/>. – Дата доступа: 16.12.2021.

4. Государственный бизнес-журнал «Дело» [Электронный ресурс] / РУП «Редакция журнала «Дело (Восток+Запад)». – Режим доступа: <http://www.delo.by>. – Дата доступа: 21.12.2021.

5. Официальный сайт Брестского областного исполнительного комитета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brest-region.gov.by/>. – Дата доступа: 16.12.2021.

6. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 19.12.2021.

Учебное издание

Составители:

*Высоцкий Олег Арсентьевич
Небелюк Виктория Вадимовна*

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по дисциплине

**«ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ
ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»**

*для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика»
дневной и заочной формы обучения*

Ответственный за выпуск: Небелюк В. В.

Редактор: Митлошук М. А.

Компьютерная вёрстка: Рогожина Ю. А.

Корректор: Дударук С. А.

Подписано в печать 27.12.2021 г. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага «Performer».
Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 3,02. Уч. изд. л. 3,25. Заказ № 1484. Тираж 19 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/235 от 24.03.2014 г.

