**Тема 4. Стратегія ведення переговорів**

1. **Переговори, як різновид бізнес-комунікації**
2. **Стратегії ведення переговорів**
3. **Динаміка переговорів**
4. **Ведення переговорів**
5. **Переговори, як різновид бізнес-комунікації**

**Переговори** – це невід'ємна частина бізнес-комунікацій. І їх успіх залежить не тільки від хорошого знання предмета обговорення, а й від володіння технікою ведення переговорів, яка навряд чи може бути представлена у вигляді якогось вичерпного набору готових рецептів. Щоб грамотно і впевнено вести переговори, важливо розуміти, у чому полягає їх специфіка, яку мету ставлять перед собою учасники, якою є загальна модель переговорного процесу.

Переговори, які відбуваються як у рамках співпраці, так і в умовах конфлікту, обов'язково передбачають спілкування учасників. Отже, переговорний процес включає перцептивну, комунікативну і інтерактивну сторони спілкування. Довідково: перцептивний – від лат. perceptio – сприйняття, відображення об'єктивної дійсності органами чуттів, тобто такий, що стосується сприйняття.

Зневажливе ставлення учасників до будь-якої з цих сторін переговорів створює додаткові перешкоди на шляху до досягнення угоди.  **Особливості переговорів.** Переговори, як один з різновидів комунікації, мають ряд особливостей:

1. Важлива особливість переговорів полягає в тому, що вони ведуться в умовах ситуації з різнорідними інтересами сторін, тобто їх інтереси не є абсолютно ідентичними або абсолютно протилежними.
2. Складне поєднання різноманітних інтересів робить учасників переговорів взаємозалежними. У цьому полягає ще одна особливість переговорного процесу. Його учасники обмежені в своїх можливостях одностороннім шляхом реалізувати власні інтереси. Якщо, наприклад, хтось із опонентів вирішить, домагаючись мети, скористатися наявними каналами впливу на керівництво компанії, то це викличе загострення відносин з колегою, погіршення морально-психологічного клімату в групі і може привести до конфлікту. І чим більше сторони залежать один від одного, тим важливіше для них домовлятися шляхом переговорів.
3. Взаємозалежність учасників переговорів дозволяє говорити про те, що їх зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

Отже, переговори в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів.

**2 Стратегії ведення переговорів**

Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;

2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін.

**Кожна з названих стратегій має свою специфіку.**

1. Позиційний торг є такою стратегію ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиції.

Важливо розрізняти позиції і інтереси.

Позиції – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів. Інтереси, що лежать в основі позицій, вказують на те, чому сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

**У цілому позиційний торг має такі особливості:**

• учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;

• переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;

• підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;

• дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;

• сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;

• перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;

• у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожну зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

**Виділяють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий**.

Жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; м'який – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди.

В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. У той же час реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

Недоліки позиційного торгу, якщо торг:

1) призводить до нерозумних угод, тобто таких, які тією чи іншою мірою не відповідають інтересам сторін;

2) не є ефективним, оскільки в ході переговорів зростає ціна досягнення домовленостей і витрачається на них час, а також зростає ризик того, що угода взагалі не буде досягнута;

3) загрожує розвитком небажаних відносин між учасниками переговорів, коли вони починають вороже сприймати один одного, а боротьба між ними веде, як мінімум, до наростання напруженості або навіть до розриву відносин;

4) може погіршити ситуацію, якщо в переговорах бере участь більше двох сторін, а чим більша кількість сторін, залучених у переговори, тим більше появляються недоліки, властиві цій стратегії.

**2. Конструктивні переговори**. На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Стратегію конструктивних переговорів, при всіх наявних її перевагах, не слід абсолютизувати, оскільки у ході її реалізації виникають певні труднощі, а саме:

• у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору; узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

• досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

• вибір цієї стратегії не може бути зроблений в односторонньому порядку, адже основний її зміст полягає в орієнтації на співпрацю, яка може бути тільки обопільною;

• використання цієї стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним тому, що конфліктуючим сторонам дуже непросто, опинившись за столом переговорів, відразу ж перейти від конфронтації і протиборства до партнерства, – їм потрібен певний час для зміни сприйняття ситуації і покращення ставлення один до одного;

• ця стратегія не може вважатися оптимальною у тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. У цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше потребують вирішення проблеми на основі компромісу, коли розділ предмета розбіжностей порівну сприймається сторонами як найбільш справедливе рішення.

**3.Динаміка переговорів**

Переговори представляють собою неоднорідний процес, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями. Відповідно до запропонованого ними підходу можна виділити три стадії переговорів:

1) підготовка до переговорів;

2) процес ведення переговорів;

3) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

**Підготовка до переговорів**. Ретельна підготовка до переговорів – це запорука їх успішного проведення. Найчастіше люди відчувають спокусу йти по шляху найменшого опору, тому економлять час і сили на підготовці до переговорів. Підготовчий період може початися задовго до фактичного старту переговорів і включає два основних аспекти: організаційний і змістовний.

**Організаційний аспект**. Незалежно від теми майбутніх переговорів у ході їх підготовки сторони мають узгодити ряд питань процедурного характеру. Передусім необхідно здійснити вибір місця і часу зустрічі. Тут можуть бути реалізовані різні варіанти. При виборі місця проведення переговорів слід пам'ятати про те, що люди комфортніше почуваються на «своїй території», ніж на «чужій», незалежно від того, чи це кабінет, офіс чи країна. А тому приймаюча сторона має певну перевагу. Можливий і вибір нейтральної території.

**Визначення порядку денного** – не менш важлива складова підготовки до переговорів. Порядок денний виступає впливовим інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів. Розробка порядку денного може перетворитися у непросту проблему. Однак, якщо порядок денний розроблений якісно, то це вносить ясність у процедуру проведення засідань, що особливо важливо за наявності цілого ряду проблем, а також у ситуаціях багатосторонніх переговорів.

**Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана і з рішенням важливого завдання** – формування складу учасників переговорів. У цьому випадку необхідно вирішити такі питання: хто очолить делегацію, який буде її кількісний і персональний склад. Вирішуючи питання про главу делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих чи інших рішень, але і можливі особисті симпатії і антипатії опонентів.

**Змістовний аспект.** У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують ряд завдань, які і складають власне підготовку до майбутніх переговорів:

• аналіз проблеми та інтересів сторін;

• оцінка можливих альтернатив до переговорної угоди;

• визначення переговорної позиції;

• розробка різних варіантів вирішення проблеми і формулювання відповідних пропозицій;

• підготовка необхідних документів і матеріалів. **1. Найважливіша складова змістовної сторони підготовчої роботи – це аналіз проблеми та інтересів сторін.**

1. **До початку переговорів кожна зі сторін повинна оцінити можливі альтернативи переговорній угоді. Це необхідно на той випадок, якщо переговори нс завершаться успіхом.** Варто визначити не тільки найкращу альтернативу, але і подумати над другим і третім альтернативними варіантами.

 Розробка можливих альтернатив передбачає проведення таких операцій:

 • обдумування плану дій на той випадок, якщо угода не буде досягнута;

 • удосконалення кількох кращих ідей і розробка їх практичного втілення; • вибір найбільш прийнятного варіанту для його здійснення у тому випадку, якщо під час переговорів угоду з опонентами не буде досягнуто.  **3. Наступний крок у підготовці до переговорів – це визначення переговорної позиції.** Найчастіше учасники переговорів мають на увазі під позицією офіційно заявлену точку зору, погляд на проблему. Сторони повинні продумати питання про позиції, які будуть винесені на початок переговорів. Опоненти часто схильні починати обговорення з розгляду тих аспектів проблеми, за якими їх позиції не збігаються. Подібна тактика може призвести до ускладнення переговорного процесу, і перспектива досягнення угоди стає вельми примарною.

**4.У процесі підготовки до переговорів кожному з учасників необхідно також розробити різні варіанти вирішення проблеми і сформулювати пропозиції, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення.**

5**. Змістовна сторона попередньої роботи завершується підготовкою необхідних матеріалів довідкового характеру та документів (текстів виступів, проектів пропозицій, передбачуваних підсумкових документів).** Вирішення цього завдання завершує змістовну частину підготовки до переговорів. Письмова форма викладу хороша тим, що змушує відточувати точність формулювань, логіку пропозицій, обґрунтованість рішень, що позитивно позначиться на ході ведення переговорів.

**4. Ведення переговорів**

Переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. На першій же зустрічі необхідно узгодити процедурні питання, основні параметри яких були визначені в ході підготовки до переговорів. До числа питань, які потребують взаємного схвалення сторін, відносяться такі:

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів і є неоднорідним за своїми завданнями. Відповідно можна виділити наступні етапи ведення переговорів:

1) уточнення інтересів і позицій сторін;

2) обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми;

3) досягнення угоди.

**1. Уточнення інтересів і позицій сторін**. Попередньо проведена підготовка до переговорів не означає, що сторони мають повне і адекватне уявлення про інтереси та позиції одна одної. Тому на першому етапі ведення переговорів взаємодія між опонентами полягає передусім у обміні інформацією щодо найбільш важливих спірних питань, інтересів сторін, точок зору і позицій одна одної щодо наявної проблеми.

Важливість цього етапу полягає і в тому, що він має істотне значення для формування атмосфери, в якій будуть проходити переговори. Якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі відносини, то у них навряд чи є шанс досягти якихось домовленостей.

**Елементи, що сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів:**

1. Раціональність. Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівним чином діє на взаємини сторін.

2. Розуміння. Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3. Спілкування. Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4. Достовірність. Уникайте використання неправдивої інформації.

5. Уникання повчального тону. Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6. Відкритість до сприйняття іншої точки зору. Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не означає погодитися з нею. А нетерпимість до поглядів опонента – це якраз вірний шлях до розриву відносин.

**2. Обговорення** – це другий етап ведення переговорів, найвідповідальніший і, як правило, найважчий. На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Вносячи пропозиції, розкриваючи той чи інший варіант рішення і обговорюючи ці варіанти, опоненти можуть посилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не останню роль відіграють уміння слухати, переконувати, задавати питання, мислити творчо. Варто зупинитися детальніше на цих уміннях.

1. Уміння слухати лежить в основі будь-яких переговорів. Часто опоненти впевнені, що вони адекватно зрозуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак слухання – це дуже непросте мистецтво. Для адекватного сприйняття і розуміння інформації учасники переговорів мають опанувати прийоми нерефлексивного і рефлексивного слухання.

2. Уміння переконувати необхідне для того, щоб домогтися згоди опонента з висловленою точкою зору. Характерною особливістю переконання є те, що воно звернене передусім до розуму людини і здійснюється за допомогою аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обгрунтування або спростування будь-якої думки.

Для обґрунтування своєї точки зору або спростування точки зору опонента можна використовувати різні методи аргументації.

**Методи аргументації:**

1) фундаментальний – виклад фактів і конкретних відомостей;

2) метод протиріччя – заснований на виявленні суперечностей у міркуваннях опонента;

3) метод формулювання висновків – заснований на точній аргументації, яка за допомогою власних висновків веде до бажаного підсумку;

4) метод порівняння – додає міркуванням яскравості, робить їх більш зримими;

5) метод «так ..., але» використовується у тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на перевагах, або тільки на слабких сторонах обговорюваного варіанта вирішення проблеми. Метод дозволяє спочатку погодитися з твердженням, а потім заперечити його, що дає хороший психологічний ефект;

6) метод підхоплення репліки – передбачає вміння застосувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації.

3. Уміння задавати питання – не менш важлива складова ефективного обговорення пропозицій сторін. Правильно поставлене запитання дозволяє уточнити точку зору опонента, отримати від нього додаткову інформацію, активізувати процес обговорення, направити дискусію у потрібне русло. Нагадаємо, що існують закриті і відкриті, інформаційні, дзеркальні і естафетні питання. Найчастіше виділяють такі види питань:

4. Уміння мислити творчо. Всі зусилля сторін у процесі обговорення пропозицій щодо розроблення можливих варіантів вирішення проблеми можуть обернутися крахом, якщо опоненти самі створюють перешкоди на цьому шляху. Проблема полягає в тому, що люди нерідко схильні до шаблонного мислення.

**Типові помилки, що сковують творче мислення опонентів:**

1. Передчасне судження. Критичний настрій і попередні оцінки звужують поле зору, обмежуючи кількість пропонованих варіантів. Безліч переговорів могло б мати кращий результат, якби їх учасники не відкидали відразу чужі ідеї.

2. Пошук єдиного варіанту. Оскільки в основу угоди ляже якесь одне рішення, сторони з самого початку прагнуть знайти цей єдиний варіант.

3. Впевненість у неможливості «збільшити пиріг». Перешкодою для створення різноманітних варіантів вирішення проблеми є впевненість опонентів у тому, що виграш для одного можливий лише за рахунок програшу іншого.

4. «Вирішення їхньої проблеми – це їхня проблема». Вступаючи на шлях переговорів, учасники орієнтуються на укладання тієї чи іншої угоди. Але при цьому часто концентрують зусилля головним чином на способах реалізації лише власних інтересів, надаючи іншій стороні самостійно піклуватися про вирішення своїх проблем.

**Рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми.**

1. Відокремлюйте пошук варіантів від їх оцінки. Учасникам переговорів необхідно спочатку виробити можливі рішення і лише потім вибирати найбільш прийнятні серед них.

2. Розширюйте коло варіантів. Імовірність того, що вирішення проблеми буде знайдене, велика лише в тому випадку, якщо сторонам є з чого вибирати.

3. Шукайте взаємну вигоду. Найчастіше опоненти розглядають переговори як бій, у якому може бути тільки один переможець. При такому підході або переговори заходять у глухий кут, або ціна перемоги виявляється занадто високою. Ефективнішим буде інший шлях:

• опонентам необхідно виявити спільні інтереси, які сприяють досягненню угоди;

• учасникам переговорів слід орієнтуватися на оптимальне задоволення протилежних інтересів;

• успіх переговорів може бути забезпечений узгодженням різних інтересів, які не перетинаються. У цьому випадку задоволення інтересів однієї сторони не зачіпає інтереси іншої.

4. Намагайтеся полегшити опоненту прийняття рішення. Підсумком переговорів має стати рішення, що влаштовує обидві сторони. Тому успіх кожної зі сторін невіддільний від обопільної згоди з пропонованим рішенням проблеми. Відповідно до цього брак уваги до думки опонента про можливі варіанти вирішення згубний для результату переговорів. Навпаки, слід орієнтуватися на варіанти, кращі не тільки для вас, але і для іншої сторони. У процесі обговорення важливо враховувати відповідність можливого рішення принципам, словам і діям опонента.

**3. Досягнення угоди. Переговорний простір**

Третій етап ведення переговорів завершує тривалий і важкий пошук рішення проблеми: сторони приступають до розроблення підсумкових домовленостей.

**Типи рішень у ході досягнення угоди**

Відмінності у підсумкових домовленостях залежать від того, який тип рішення ліг в їх основу.

1. Серединне або компромісне рішення – типове рішення на переговорах, досягається у випадку, коли сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінні. Найлегше це визначити в ситуації «купівлі – продажу». Продавець запитує максимальну ціну за свій товар, а покупець пропонує мінімальну. Якщо сторони зацікавлені в укладанні угоди, то починається «переговорний танець»: продавець і покупець, не випускаючи з уваги власної вигоди, роблять послідовні поступки.
2. Асиметричне рішення відрізняється тим, що поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої. Угода на основі такого рішення найчастіше приймається в наступних ситуаціях:

• має місце значна різниця у співвідношенні сил опонентів; • одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради майбутньої очікуваної вигоди; • проблема, яка потребує вирішення, для одного з учасників менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємин; • переговори ведуться на тлі конфліктних відносин; • один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою і такою, що загрожує великими втратами.

3. Принципово нове рішення – це те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає кропіткої роботи учасників переговорів. Таке рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін. Це дозволяє виявити інтереси, які не перетинаються, і тим самим завершити переговори на умовах взаємного задоволення сторін.