

Литература

1. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: указ президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 04.11.2019).
4. Global Information Technology Report // World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/> (date of the application: 04.11.2019).
5. J'son & Partners Consulting. URL: <http://json.tv/> (дата обращения: 05.11.2019).

Literatura

1. О Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossijskoj Federatsii na 2017–2030 gody: ukaz prezidenta Rossijskoj Federatsii ot 9 maya 2017 g. № 203. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy “Konsul'tantPlyus”.
2. Programma “Tsifrovaya ekonomika Rossijskoj Federatsii”: utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federatsii ot 28 iyulya 2017 g. № 1632-r. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy “Konsul'tantPlyus”.
3. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. URL: <http://www.gks.ru/> (data obrashcheniya: 04.11.2019).
4. Global Information Technology Report // World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/> (date of the application: 04.11.2019).
5. J'son & Partners Consulting. URL: <http://json.tv/> (data obrashcheniya: 05.11.2019).

DOI: 10.25586/RNUV9276.20.04.P.054

УДК 33:65.012.65

И.Ф. Чепурова, А.В. Гладышева, Л.А. Яковлева, И.Н. Махонина

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ
В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Исследуются особенности и принципы проведения коммерческих переговоров. Рассмотрены требования к деловому общению, виды переговоров, правила и методы их ведения, определены стадии переговоров. Современная психология обладает достаточно большим арсеналом средств, которые могли бы быть полезны переговорщикам самых различных уровней. В ходе исследования было выявлено, что для проведения успешных переговоров необходимо снять информационную неопределенность по обсуждаемому вопросу.

Ключевые слова: деловые переговоры, коммуникации, коммерческая деятельность, переговорный процесс, деловое общение.

Чепурова И.Ф. и др. Специфические особенности процесса ведения переговоров...

I.F. Chepurova, A.V. Gladysheva, L.A. Yakovleva, I.N. Mahonina

SPECIFIC FEATURES OF THE NEGOTIATION PROCESS IN COMMERCIAL ACTIVITIES

Investigates the features and principles of commercial negotiations. The requirements for business communication, the types of negotiations, the rules and methods of their conduct are considered, the stages of negotiations are defined. Modern psychology has a rather large arsenal of tools that could be useful to negotiators of various levels. In the course of the study it was revealed that for successful negotiations it is necessary to remove information uncertainty on the discussed issue.

Keywords: business negotiations, communications, commercial activities, negotiation process, business conversation.

Переговоры пронизывают всю человеческую жизнь. В своей повседневной деятельности мы постоянно осуществляем переговоры. Сфера переговоров очень широка, она охватывает абсолютно все сферы жизни как отдельно взятого человека, так и общества в целом. Переговоры ведутся на уровне глав организаций и глав государств. Перечислять все сферы и ситуации, в которых мы вступаем в переговоры, можно бесконечно.

Ю.В. Шатин указывает, что процесс переговоров напоминает процесс деления пирога [8, с. 57]. На первый взгляд, кажется, что строго разделить поровну пирог нельзя. Действительно, применяя все более точные весы, мы каждый раз будем обнаруживать, что одна часть оказывается больше другой. Но кроме механического способа деления существует и иной. В этом случае для решения проблемы нам придется обратиться к резервам логики и психологии.

В многочисленной литературе, посвященной искусству переговоров, мы сталкиваемся с существованием множества определений понятия «переговоры». И. Лукашук приводит некоторые из них [5, с. 167], а, по мнению Ю.В. Шатина, переговоры – это основной способ управления различиями в демократическом обществе [8, с. 96].

Существуют различные классификации переговоров, построенные по разным основаниям [6, с. 257]. Например, виды переговоров в зависимости от их цели:

- продление ранее достигнутых соглашений;
- нормализация отношений (переход к нейтральным или к сотрудничеству);
- достижение перераспределительных соглашений;
- достижение нового соглашения;
- получение косвенных результатов.

Успех переговоров зависит от четко сформулированного тезиса и убедительных аргументов (любимая позиция оппонента – «а ты докажи нам, что нам это выгодно!»). Кроме того, отобранные аргументы нужно уметь располагать с учетом ситуации и характера аудитории. Из общих требований к подбору аргументов следует помнить о том, что аргументы должны быть правдивы; доступны; в идеале – опираться на авторитетные источники; разделять общепринятые представления о добре, чести, справедливости.

При выборе аргументов следует помнить о том, что сила или слабость того или иного аргумента может зависеть от характера аудитории. Статистические данные, например, могут быть убедительны в ауди-

тории бухгалтеров, в то время как в аудитории филологов они могут не иметь того же успеха, и наоборот, примеры из литературных произведений окажут более эмоциональное воздействие на последних [7, с. 554].

Независимо от вида делового общения и сферы деятельности коммерческой организации, в процессе его ведения должны учитываться следующие принципы:

- установление партнерских отношений и взаимное уважение;
- тщательная предварительная подготовка и организация деловых переговоров;
- соблюдение норм этикета в процессе ведения деловых переговоров;
- способность предусмотреть и устранить возникновение негативных факторов в процессе делового общения [4, с. 136].

Таковы наиболее существенные требования к деловым переговорам, которые обеспечивают их эффективность.

Каррас Честер Ли приводит результаты исследований Энн Дуглас. Энн Дуглас изучала специфику переговорного процесса в течение десяти лет, присутствуя на переговорах и опрашивая обе стороны после переговоров. Она определила следующие стадии переговоров:

I. Стадия предварительного обсуждения:

- формулирование требований;
- предварительные встречи участников;
- планирование конференции;
- организация, сбор и анализ фактов.

II. Стадия переговоров, включающая ряд инструментов, которые могут помочь успешно завершить эту стадию:

Фаза 1. *Фейерверк ораторского искусства*. Обе стороны ведут себя активно и агрессивно, но еще не производят впечатления друг на друга, так как каждый имеет свою цель.

Фаза 2. *Тяжелая торговля*. Стороны выработывают условия будущего соглашения и ищут возможные участки компромисса. Происходит отступление от надуманных, ложных позиций, оппоненты стремятся уловить малейшие признаки приближения к согласию, стараясь вызвать друг у друга чувство неуверенности, сопротивляясь и споря.

Фаза 3. *Кризис*. Стороны выработывают реалистичные альтернативные компромиссы, улаживают противоречия, после чего заключают то или иное соглашение.

III. Послепереговорная стадия:

- проработка соглашения (формальное формулирование);
- одобрение соглашения;
- административная проработка и интеграция результатов;
- заключение договора как итог [3, с. 48].

По мнению С.М. Емельянова, переговорный процесс в коммерческой деятельности может быть представлен четырьмя основными этапами:

1. *Подготовительный этап*. На этом этапе планируется содержание переговоров, осуществляется сбор информации об участниках переговорного процесса, анализируются возможные варианты решения и последствия.

2. *Начало переговоров*. Основное содержание этого этапа заключается в осуществлении взаимного обмена информацией оппонентами. Переговорщики озвучивают свои позиции, оценку ситуации, возможные варианты решения вопроса.

3. *Поиск приемлемого решения*. На этом этапе происходит обсуждение вариантов решения проблемы. Оппоненты уточняют свои позиции и мотивы, рассматривают компромиссные варианты и другие возможные пути достижения консенсуса.

Чепурова И.Ф. и др. Специфические особенности процесса ведения переговоров...

4. *Завершение переговоров.* На этом этапе участники переговорного процесса уточняют детали договора, определяют сроки исполнения обязательств, распределяют обязанности, устанавливают, каким образом будет осуществляться контроль за соблюдением условий договора [2, с. 192].

Все перечисленное, как правило (за исключением джентльменского соглашения), находит свое отражение документально – в виде договора, соглашения, конвенции, пакта, протокола и т.д.

А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский, ссылаясь на М. Лебедеву, предлагают выделять в переговорном процессе три основных этапа:

1. *Подготовка к переговорам.* Переговоры начинаются в тот момент, когда одна из сторон выступит их инициатором. На этапе подготовки к переговорам решается несколько задач:

1. Урегулирование организационных вопросов: определение участников переговоров, определение места и времени для проведения переговоров, формирование повестки для каждой сессии, согласование с заинтересованными организациями вопросов, которые их касаются. Большое внимание нужно уделить формированию делегации: кто будет ее возглавлять, каков ее численный и персональный состав. К срыву переговоров может привести назначение руководителем делегации человека, который не является компетентным в обсуждаемом вопросе, а назначен исходя лишь из должностного статуса. Важно, чтобы члены делегации работали как единая команда, ориентированная на достижение успеха в переговорах, дополняя друг друга в тех случаях, когда это необходимо.

2. Обсуждение возможного содержания переговоров. Вырабатываются ключевые элементы позиции. Для каждого варианта

решения необходимо продумать предложения и их аргументацию. Предложения должны быть сформулированы ясно, просто, объективно, без двусмысленности.

II. *Ведение переговоров.* Собственно переговоры начинаются, когда стороны переходят к обсуждению предмета. На этапе ведения переговоров решаются следующие задачи:

1. Уточнение интересов, концепций и позиций. В ходе решения этой задачи снимается информационная неопределенность по обсуждаемому вопросу. Стороны излагают свои позиции, т.е. вносят официальные предложения, и дают разъяснения по ним.

2. Обоснование собственных взглядов и предложений. В процессе обсуждения важно максимально понятно обосновать (аргументировать) собственную позицию и определить границы договоренностей.

3. Согласование позиций, выработка договоренностей. Сначала согласовывается общее направление, затем детали. В ходе этого процесса переговорщики как бы двигаются по кругу, т.е. снова проходят уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

III. *Анализ результатов переговоров.* Принято считать, что если стороны подписали какой-либо документ, то переговоры прошли не впустую. Однако отсутствие соглашения не всегда означает неудачу, а наличие договора еще не делает переговоры успешными:

1. Высказывание субъективных оценок переговоров и их результата. Субъективные оценки результатов переговоров являются важнейшими индикаторами успеха переговоров. Высокая оценка итогов переговоров сторонами позволяет считать переговоры удачными.

2. Обсуждение степени решения проблемы. Решение данной задачи также является индикатором успешности переговоров.

3. Исполнение взятых на себя обязательств обеими сторонами. Несмотря на то что закончились переговоры, взаимодействие сторон продолжается. Сторо-

нам необходимо выполнить взятые на себя обязательства [1, с. 294].

По тому, насколько строго партнер по переговорам следует договоренности, складывается впечатление о его надежности и строятся планы, касающиеся дальнейшего сотрудничества.

Литература

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 526 с.
2. Емельянов С.М. Практикум по психологии. СПб.: Питер, 2009. 384 с.
3. Каррас Л.Ч. Искусство ведения переговоров. М.: Эксмо, 1997. 102 с.
4. Кэмп Д. Сначала скажите: «нет»: Секреты профессиональных переговорщиков. М., 2014. 320 с.
5. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: учебно-практическое пособие. М.: Издательство БЕК, 2002. 208 с.
6. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: учебное пособие. Новосибирск, 2002. 352 с.
7. Чепурова И.Ф., Гладышева А.В., Логачев А.В. Особенности и принципы проведения коммерческих переговоров // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: материалы VII Международной научно-практической конференции. Тамбов, 2018. С. 552–555.
8. Шатин Ю.В. Искусство переговоров. М., 2002. 128 с.

Literatura

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Slovar' konfliktologa. 2-e izd. SPb.: Piter, 2006. 526 s.
2. Emel'yanov S.M. Praktikum po psikhologii. SPb.: Piter, 2009. 384 s.
3. Karras L.Ch. Iskusstvo vedeniya peregovorov. M.: Eksmo, 1997. 102 s.
4. Kemp D. Snachala skazhite: "net": Sekrety professional'nykh peregovorshchikov. M., 2014. 320 s.
5. Lukashuk I.I. Iskusstvo delovykh peregovorov: uchebno-prakticheskoe posobie. M.: Izdatel'stvo BEK, 2002. 208 s.
6. Mokshantsev R.I. Psikhologiya peregovorov: uchebnoe posobie. Novosibirsk, 2002. 352 s.
7. Chepurova I.F., Gladysheva A.V., Logachev A.V. Osobennosti i printsipy provedeniya kommercheskikh peregovorov // Global'nye problemy modernizatsii natsional'noj ekonomiki: materialy VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. Tambov, 2018. S. 552–555.
8. Shatin Yu.V. Iskusstvo peregovorov. M., 2002. 128 s.