Содержание:

[**Введение 3**](#_Toc203049874)

[**1. Теоретические основы деловых переговоров 5**](#_Toc203049875)

[1.1. Переговоры как разновидность общения 5](#_Toc203049876)

[1.2. Стратегии ведения переговоров и динамика переговоров 6](#_Toc203049877)

**2. Стадии переговорного процесса……………………………………….…...9**

[2.1. Подготовка к переговорам](#_Toc203049878) 9

[2.2. Ведение переговоров 1](#_Toc203049879)3

[2.3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. 1](#_Toc203049880)6

[2.4. Тактические приемы ведения переговоров 18](#_Toc203049881)

[**3. Анализ влияния национальных стилей на деловые переговоры 2**](#_Toc203049882)**1**

[3.1. Роль национальных стилей в ходе деловых переговоров. 2](#_Toc203049883)1

[3.2. Сравнительный анализ национальных стилей ведения деловых переговоров на примере России и Китая 2](#_Toc203049884)2

[**Заключение 2**](#_Toc203049885)**8**

[**Список используемой литературы 3**](#_Toc203049886)**0**

**Введение**

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всем этим вопросам во многих странах уделяется весьма большое внимание.

Особую роль деловое общение играет для людей, занятых бизнесом.[8] В основе любого бизнеса лежит умение договариваться. По статистике менеджеры верхнего звена 80% процентов своего рабочего времени проводят в переговорах и совещаниях. От успешности тех или иных переговоров зависит будущее компании и всех работников. [9]

Обучение искусству ведения переговоров вплоть до недавнего времени шло стихийно. А сегодня уже накоплен богатейший опыт проведения переговоров, написаны сотни книг в виде руководства к действию во время переговоров.

В повседневной жизни мы даже не замечаем, что постоянно ведем переговоры. Переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или в семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.[5] Переговоры становятся все более значимой составляющей жизни современного человека. Они возникают не в ситуации иерархической зависимости, а в случае необходимости достигнуть согласия у двух автономных участников.[6]

К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени той стороне делового общения, которая связана с психологией и технологией ведения деловых переговоров вообще не уделяли внимания, полагая, что здесь итак все понятно.

Но сейчас времена изменились. Значительно расширился круг лиц, по роду своей деятельности связанных с партнерами из других стран.[8]

Особое влияние на эффективность международных деловых переговоров оказывают национальные особенности. В разных культурах на первое место ставятся диаметрально противоположные ценности. И взаимопонимание сторон может быть достигнуто только тогда, когда каждая из сторон будет заранее изучать и принимать во внимание национальные особенности ведения переговоров своих коллег.[13]

Умение вести переговоры, беседы, знать правила и нормы делового этикета – вот необходимое условие для ведения бизнеса. Во-вторых, становясь частью делового единого мира, мы все больше и в большей мере переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.[8]

Вышесказанное определяет особую актуальность исследуемой темы.

***Основная цель*** данного исследования заключается в исследовании сущности деловых переговоров, влияния национальных особенностей на эффективность деловых переговоров, а также рассмотрении национальных стилей ведения деловых переговоров на примере сравнительного анализа России и Китая.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие ***задачи:***

* изучаются теоретические основы деловых переговоров, определяются сущность, стратегии ведения, динамика, тактические приемы деловых переговоров;
* дается краткая характеристика влияния национальных особенностей на эффективность деловых переговоров;
* проводится сравнительный анализ российского и китайского национальных стилей ведения деловых переговоров.

***Объектом*** изучения выступают деловые переговоры.

***Предметом*** исследования в данной работе явились национальные стили ведения деловых переговоров на примере сравнительного анализа России и Китая.

Структура курсовой работы изложена на 30 листах машинописного текста, состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы.

В процессе работы были использованы книги и статьи ведущих российских и зарубежных авторов.

1. **Теоретические основы деловых переговоров**

## Переговоры как разновидность общения

*Переговоры* – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. [4]

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX века, когда искусству их ведения стали уделять особое внимание.[7]

Мир переговоров чрезвычайно обширен. Это очевидно уже потому, что разные сферы общественной деятельности предполагают разные сюжеты переговоров.[3]

Несомненно, что переговоры – это неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают общение участников.

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей. Важная особенность переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с *разнородными интересами сторон*, то есть их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Обратимся к следующему примеру. В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое. Но один из сотрудников стремиться попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Есть и то, что объединяет оппонентов: они связаны совместной деятельностью и не планируют менять место работы.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров *взаимозависимыми*. В этом заключается еще одна особенность переговорного процесса. Его участники ограничены в своих возможностях односторонним путем реализовать собственные интересы. Вернемся к приведенному выше примеру. Если кто-то из оппонентов решил, добиваясь цели, воспользоваться имеющимися каналами влияния на руководство фирмы, то это вызовет обострение отношений с коллегой, ухудшение морально-психологического климата в группе и может привести к конфликту. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на *совместный поиск решения проблемы*.

Итак, *переговоры в деловом общении* – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения. [7] Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.[4]

## Стратегии ведения переговоров и динамика переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками. Выделяют две основные *стратегии ведения переговоров*:

1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;

2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон. Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

*Позиционный торг* представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на *конфронтацию* и ведут спор о конкретных позициях.[7]

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, - своеобразное поле битвы, где участники переговоров – «солдаты», их главная задача состоит в «перетягивании каната» по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы. [4]

В целом позиционный торг имеет следующие *особенности*:

* + участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
  + переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
  + подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
  + действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
  + стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
  + перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
  + в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. *Жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий* – ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров – менее выгодным. Однако, с одной стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные *недостатки* позиционного торга:

1. приводит к неразумным соглашениям, то есть таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
2. не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
3. угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
4. может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционные торг весьма часто используется в различных ситуациях, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией *партнерского* подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, *максимально удовлетворяющего интересы каждой из них*.[7]

Партнерский подход реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом, не обязательно будет равноценной. [4]

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы пост переговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе взаимного учета интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

1. выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;
2. использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;
3. эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

**2. Стадии переговорного процесса**

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М. М. Лебедевой в работе «Вам предстоят переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить три стадии переговоров:

1. подготовка к переговорам;
2. процесс ведения переговоров;
3. анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.[7]

## Подготовка к переговорам

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем как сесть за стол переговоров), подготовка.[4] Тщательная подготовка к переговорам – это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации. Даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера. Прежде всего, необходимо осуществить *выбор места и времени встречи*. Здесь могут быть реализованы различные варианты. [7]

Где предпочтительнее проводить переговоры – в своем офисе или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если встреча происходит *на вашей территории* то *плюсы* таковы:

* всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно – заручиться одобрением и поддержкой;
* оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;
* вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;
* психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему;
* это экономит время и деньги на дорогу;
* вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.[4]

Перед встречей необходимо подготовить помещение: на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты, на столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельницы, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям чашку кофе или чая. В редких и особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяка или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья и кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблаговидный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание следует не руководителю фирмы, а кому-нибудь из сотрудников, лучше симпатичной и приветливой девушке. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.[2]

*«На чужом поле»* проведение переговоров также имеет *преимущества*:

* вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;
* можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой;
* существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;
* бремя организационных вопросов ложится на оппонента;
* находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психологический тип, и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.[4]

Возможен и выбор нейтральной территории.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки.[7] При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов».

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности: если переговоры длятся 1,5 – 2 часа, то они, как правило, назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00 – 17.30. [2] С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814-1815), созванный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

*Определение повестки дня* – не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*.[7]

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести стратегическую линию фирмы и решить оперативные проблемы. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков в них от фирмы участвует один человек или команда. Создавая команду, привлекайте людей, способных к коммуникативному взаимодействию, слаженности в работе, во имя достижения общей цели. Иногда возникает необходимость включить в команду специалиста по связям с общественностью. В любом случае нужно помнить, что если у вашего оппонента (особенно в политике) большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. [4]

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

1. анализ проблемы и интересов сторон;
2. оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
3. определение переговорной позиции;
4. разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
5. подготовка необходимых документов и материалов.
6. Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы – *анализ проблемы и интересов сторон*. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.
7. До начала переговоров каждая из сторон должна *оценить возможные альтернативы переговорному соглашению*. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) – *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*, которую они определяют так: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.
8. Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают.
9. Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.
10. Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценить ожидаемые результаты переговорного процесса.
11. Следующий шаг в подготовке к переговорам – *определение переговорной позиции*. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.
12. В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения – по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов.
13. Содержательная сторона предварительной работы завершается *подготовкой необходимых материалов* справочного характера *и документов* (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).
14. Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать – «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

## Ведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо *согласовать процедурные вопросы*, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

* повестка дня;
* временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
* очередность выступлений оппонентов;
* порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие *этапы ведения переговоров:* [7]

1. взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
2. их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
3. согласование позиций и выработка договоренностей.

*Первый этап* очень важен, поскольку для выработки договоренностей, прежде всего, необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл.

*Второй этап* – обсуждение позиций и точек зрения участников – направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Вот два совета:

* избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;
* во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваясь в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом. Ну, а если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч, или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решения. Формы его различны – совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в *третий этап* – *этап согласования позиций и разработке итоговых договоренностей.*[2]

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Область, в рамках которой возможно достижение соглашения называется *переговорным пространством*.

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому *достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства*. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

* серединного;
* асимметричного;
* принципиально нового.

*Серединное*, или *компромиссное*, - типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Однако чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных интересов обеих сторон.

*Асимметричное решение* отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

Соглашение на основе такого решения чаще имеет место, например, в ситуации переговоров между руководителем и подчиненным по вопросу о возможном повышении в должности. В итоге подчиненный соглашается на принятие асимметричного решения: подождать следующей вакансии в обмен на незначительное повышение зарплаты. Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение может содержать лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника и туманную перспективу повышения по служебной лестнице в неопределенном будущем. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как крайне несправедливое. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только предоставится возможность.

*Принципиально новое решение* – это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить *непересекающиеся интересы* и тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая – всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

В случае успеха переговоры завершаются *закреплением решения в итоговых документах* или *ограничиваются устными договоренностями* – в зависимости от степени официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров их участники могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.[7]

## Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего, каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

* насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
* была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
* каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
* какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
* пришлось ли идти на уступки, и каковы будут их последствия;
* какие возникали трудности в процессе переговоров;
* каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
* какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
* каковы основные причины достигнутых результатов.

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

1. *Степень решения проблемы*. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

* достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
* поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

1. *Субъективные оценки переговоров и их результатов.* Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы.
2. *Выполнение условий соглашения.* Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – *включение в соглашение плана по его реализации*. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами. Должна быть предусмотрена также и *система контроля за выполнением соглашения*. Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру *возможного пересмотра соглашения или его частей*.

Также необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.[7]

## Тактические приемы ведения переговоров

В исследованиях посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

*Приемы, используемые при позиционном торге, наиболее известны и многообразны.*

1. *Завышение требований*. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.
2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.
3. *Выживание*. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.
4. *«Салями»*. Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым "раскрыть свои карты", а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров в ущерб делу.[8]
5. *«Палочные» доводы* используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!»
6. *«Преднамеренный обман».* Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

* искажение информации;
* сообщение заведомо ложной информации;
* отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
* отсутствие намерений выполнять условия соглашения.[7]

1. *Выдвижение требований по возрастающей.* Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: "Да, конечно, согласны, но есть еще проблема". В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора. [8]
2. *Выдвижение требований в последнюю минуту.* Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.
3. *Двойное толкование.* При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.
4. *Оказание давления на оппонента.* Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:

* указание на возможность прекращения переговоров;
* демонстрация силы;
* предъявление ультиматума;
* предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.[7]

*Приемы, используемые при переговорах на основе взаимного учета интересов*

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1. *Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.* Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.
2. *Разделение проблемы на отдельные составляющие.* В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.
3. *Вынесение спорных вопросов «за скобки».* Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.
4. *«Один режет, другой выбирает».* Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.
5. *Подчеркивание общности.* Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

* заинтересованность в положительном результате переговоров;
* взаимозависимость оппонентов;
* стремление избежать материальных и моральных потерь;
* наличие длительных отношений между сторонами.

**3. Анализ влияния национальных стилей на деловые переговоры**

## 3.1. Роль национальных стилей в ходе деловых переговоров.

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру и манеру общения, свои особенности государственного и политического устройства. Это, безусловно, оказывает определённое влияние на ведение переговоров.[13]

Споры о том, существует ли такое понятие как национальный стиль ведения переговоров, идут уже давно. Авторитетный отечественный исследователь переговорного процесса и политического урегулирования, М.М. Лебедева утверждает, что «непосредственные участники переговоров всегда подчеркивают факт различия в характере ведения переговоров представителями разных стран и народов». Однако феномен «национального стиля» является все еще весьма неясным для международных исследователей в области переговоров, и дать хоть сколько-нибудь четкое определение, пожалуй, невозможно. Сложности в научном определении данного термина связаны в большой степени и с тем, что порой оказывается сложно провести четкую границу между национальными особенностями поведения участников на переговорах, государственным стилем, этническими и личностными особенностями, спецификой политической культуры представителей разных государств и т.д. Необходимо отметить, что среди исследователей не существует неких общепринятых методов изучения национальных стилей, несмотря на то, что данная тема представляется весьма интересной для многих ученых и практиков во всем мире. [14]

Национальные стили отражают наиболее распространённые особенности ведения деловых переговоров, характерные для представителей различных национальных культур. Однако особенности того или иного национального стиля не всегда бывают характерны абсолютно для всех представителей данной страны. Скорее их следует воспринимать как наиболее возможный тип поведения в ходе переговоров с представителями данной национальной культуры. Особенности национального стиля переговоров и этикета в разных странах основывается не только на традициях, но и на чертах национального характера.

Существует две основные точки зрения на роль национальных стилей в ходе международных деловых переговоров. Первое направление представлено У.Зартманом и М.Берманом. По их мнению, в связи с развитием международных переговоров мир все сильнее формирует единую субкультуру для участников переговоров со своими правилами поведения, языком и т.д.

Согласно второму направлению исследований национальных стилей в международных переговорах (Р.Коэн и Г.Фишер), национальным особенностям принадлежит одно из центральных мест в переговорном процессе. [13]

Коэн утверждает, что различия, вытекающие из принадлежности участников переговоров к разным культурам, оказывают существенное действие на дипломатические переговоры.[14] Различия в культурах очень велики и трудности, которые возникают в ходе переговоров между представителями различных культур, во многом обусловлены этими различиями. [13] Неспособность понять и ценить эти различия могут привести к серьезным последствиям. В своем исследовании Коэн анализирует роль, которую играют культурные различия в формировании содержания, процесса и стиля переговоров.[14] Об искусственной универсализации стилей не может быть и речи, потому что:

- на переговорах в критических ситуациях на человека наибольшее воздействие оказывают ценности, традиции, обычаи, усвоенные в детстве, а не сформированная некая «единая переговорная культура»;

- участники переговоров представляют конкретные государства, а значит, не могут не учитывать свои культурные, идеологические особенности;

- переговоры являются формой взаимодействия различных культур, и каждая сторона стремится не только сохранить свои нормы поведения и традиции, но и закрепить их.

Анализ каждого национального стиля ведения переговоров производится с учётом факторов, определяющих его особенности. На сегодняшний день выделяют три наиболее крупные группы таких факторов.

Первая группа параметров отражает особенности, связанные с характером формирования делегации и механизмами принятия решения. Одним из принципиальных моментов является то, что перед западными странами стоит проблема согласования внутренних интересов. А механизмы выработки решения, существующие в той или иной стране, в значительной степени влияют на ход переговоров.

Вторая группа параметров, характеризующих национальный стиль ведения переговоров, связана с ценностными ориентациями, идеологическими и религиозными установками, особенностями восприятия, мышления. Это так называемая когнитивная сфера. Она оказывает наиболее существенное влияние на национальный стиль, определяя его суть. Так, по данным некоторых исследований, для представителей западных стран в большей степени, чем для представителей Востока, являются значимыми аргументы, основанные на причинно-следственных связях.

Третью группу параметров составляют особенности поведения на переговорах, наиболее характерные тактические приёмы, присущие тем или иным представителям.[13]

## 3.2. Сравнительный анализ национальных стилей ведения деловых переговоров на примере России и Китая

Проведем сравнительный анализ российского и китайского стилей деловых переговоров.

Российский стиль ведения деловых перего­воров сейчас представляет весьма большой инте­рес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и наверняка будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения пере­говоров состоит в том, что русские сосредоточены в основном на общих целях и уделяют недостаточно внимания воз­можностям и средствам реализации поставленных целей. В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американ­ских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку сов­местных договоренностей, а в некоторых случаях - во­обще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах россий­ские бизнесмены предпочитают действовать осто­рожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. По­этому, по крайней мере, до недавнего времени рус­ские большей частью реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отлича­ется еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную пози­цию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и ус­тупок, происходит сближение позиций сторон. [2]

Некоторые американские авторы считают, что наши участники переговоров воспринимают компромисс как вынужденное и вре­менное явление, уступки при этом рассматриваются российской стороной как проявление слабости, поэтому они делаются весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

На формирование российского стиля делового общения оказали влияние два фактора: советские нормы, правила, ценностные ориентации и черты русского национального характера.

Советские участники переговоров оценивались многими зарубежными партнерами как высокопрофессиональные специалисты. Отмечалось хорошее знание предмета переговоров. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств.

Стиль переговоров многих российских предпринимателей говорит о недостатке опыта делового общения. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают большее внимание на общие цели и мало уделяют внимания — как это можно сделать. Еще одно, в чем мы уступаем иностранным партнерам — это в умении “торговаться”. Русские всегда переплачивают, т.к. не знают реальных цен. Иностранцы это отлично знают и используют.[11]

Большинство бизнесменов в России, особенно те, кто относительно недавно начали вести свое дело, ча­сто подходят к переговорам довольно странно с точ­ки зрения их зарубежных коллег. "Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пиро­га, и тогда каждый получит больше. У российских ме­неджеров психология другая. Они считают, что раз­мер пирога известен, и задача - оттяпать себе кусок побольше". Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть, скорее, конфликт интересов, чем их совпадение.[2]

К недостаткам российских бизнесменов можно отнести: слабое знание иностранных языков, общая скованность во время переговоров, недостаток знания собственной истории и ее взаимосвязи с мировой историей, недостаток знания географии, низкий общий уровень культуры, отсутствие культуры дискуссий, незнание риторики, неумение воспринимать проблему глазами партнера, на переговорах объективная информация подменяется субъективными взглядами и др.[11]

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследова­телями, является быстрая смена настроений и устано­вок в отношении партнера: от крайне дружеского рас­положения до официального, исключающего любые личные симпатии. Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей наша сторона ведет себя, мягко выражаясь, непорядочно. Примеров тому немало. [2]

В отличие от России в переговорной культуре Китая существует детально разработанная стратегия взаимодействия с иностранцами.

Понятие «лица» (авторитета) в китайской культуре считается очень важным. В соответствии с конфуцианским воспитанием, китайцу, «потерявшему лицо», придется возвращать его в течение сорока лет, причем в той же самой общине или на рабочем месте. Кроме того, у китайца не одно «лицо», при общении с разными людьми он имеет разные «лица». Так, например, по отношению к своей стране китайцу следует проявлять преданность и патриотизм, в своей общине – солидарность, в рабочей ячейке – прилежание и самопожертвование, с иностранцами – правильное поведение, гостеприимство и сдержанность. Любые сложные ситуации в ходе деловых контактов с китайцами следует разрешать очень деликатно, без раздражения.

Следует всегда отказываться от косвенных просьб и предложений, чтобы избежать возможных затруднений в будущем. Ни в коем случае не следует повышать голос и делать замечаний китайцу в присутствии его коллег, это будет воспринято ими как «потеря лица» с обеих сторон и может привести к срыву переговорного процесса.

В то же время «сохранить кому-либо лицо» или «сделать кому-либо лицо» в Китае возможно элементарным уважением, а также престижными подарками. Как правило, во время переговоров китайцы очень внимательны к двум аспектам: сбору информации о предмете обсуждения и о партнере по переговорам, а также к формированию между партнерами хороших личных отношений, что имеет для них весьма большое значение и обусловлено китайскими культурными традициями и ценностями.

Китайцы ведут переговоры медленно и монотонно. [13] При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски. Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру. [2]

Обычно переговорный процесс начинается с обсуждения основных вопросов, представляющих взаимный интерес сторон. Однако «американское рвение» к подписанию контракта китайцам не нравится. Китайцы отдают предпочтение достижению взаимного доверия между партнерами и развитию долгосрочного сотрудничества.

Большинство исследователей китайского стиля считают, что на начальном этапе китайцы стараются определить отношение парт­нера к своей стране в целом, а также к определенным общим принципам, благоприятным для решения своих задач.[11]

Китайцы четко разграничивают фазы переговоров, переходя от первоначального уточнения позиций к обсуждению разногласий и заключительной их фазе. При этом на начальном этапе они уделяют внимание внешнему виду партнеров, манере поведения и отношениям внутри иностранной делегации. На этом этапе китайские партнеры будут пытаться определить статус каждого члена партнерской делегации. В дальнейшем они будут в большей степени ориентироваться на тех членов делегации, которые обладают более высоким статусом (не только официальным, но и неофициальным). Кроме того, китайцы пытаются определить тех представителей партнерской делегации, которые выражают симпатии китайской стороне. Через них впоследствии китайцы будут пытаться оказывать воздействие на позицию противоположной стороны.[14] Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами.[2]

Китайцы высоко ценят терпение как проявление политическо­го искусства и житейской мудрости.[11] При всем своем скептическом отношении к иностранцам, китайцы с учтивостью будут выслушивать их предложения и согласятся с ними, если эти предложения будут разумны. Они постараются не выражать своего несогласия с партнером, чтобы не огорчать его. Не следует ожидать от китайской стороны, что она первой «откроет карты», то есть первой выскажет свою точку зрения, первой сделает предложения по обсуждаемым вопросам.[14] Китайская сторона идет на уступки, как правило, под конец переговоров, после того, как оценит возможность противоположной стороны. Иногда создается впечатление, что переговоры зашли в тупик, и вот тогда китайская сторона вносит новые предложения, предпо­лагающие уступки. При этом умело используются ошибки, допу­щенные партнером.[11]

Китайцы вообще любят проводить переговоры на своей территории, что уже само по себе дает им преимущества. Кроме того, они могут сослаться на то, что по китайской традиции, «гость говорит первым». В ходе переговоров не следует слишком упорно отстаивать свою позицию, но и на уступки идите не сразу. [14] Отметим, что китайцы придают большое значение выполнению достигнутых договоренностей[12].

В заключении следует подчеркнуть, что на формирование любого переговорного стиля оказывают влияние как личные свойства и особенности характера любого индивида, его способности и талант как специалиста по переговорам, так и культурные, политические, эмоциональные и прочие обстоятельства, определяющие конкретные переговоры.[13]

Сравнивая национальные стили России и Китая, следует сказать, что по степени свободы и самостоятельности на переговорах лидируют дипломаты России. Представители Китая также отличаются достаточной самостоятельностью, однако им свойственен дух коллективизма, а потому они предпочитают непременно посоветоваться прежде, чем принять какое-либо решение.

Что касается влияния идеологических и религиозных установок, особенностей восприятия и мышления на ход переговорного процесса, то здесь одним из самых сложных собеседников является Китай. Строго соблюдая этику и традиции своей страны, китаец никогда не скажет «нет», внимательно и с энтузиазмом выслушает своего партнера, даже когда предложения последнего для него заведомо неприемлемы.

Российским дипломатам не свойственна такая степень приверженности религии или этике. Соблюдая деловой этикет, они предпочитают не затягивать переговоры обсуждением малозначительных тем и стараются сразу переходить к сути вопроса.

Говоря об особенностях поведения на переговорах и характерных тактических приемах, применяемыми дипломатами стран Китая и России, можно сказать, что российские бизнесмены часто в начале переговоров стараются занять прочную пози­цию, характеризующуюся значительным завышением требований; при решении проблем предпочитают действовать осторожно, редко идут на риск, а китайцы демонстрируют вежливость и отдают предпочтение достижению взаимного доверия между партнерами.

Названные различия, вне всякого сомнения, лежат в природе исторического развития данных культур, и обуславливаются разницей экономических, политических и социокультурных потенциалов Китая и России.

**Заключение**

По итогам проведенного исследования можно сделать следующий вывод, что переговоры становятся все более значимой составляющей жизни современного человека. Мир переговоров чрезвычайно обширен. Это очевидно уже потому, что разные сферы общественной деятельности предполагают разные сюжеты переговоров.

К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени той стороне делового общения, которая связана с психологией и технологией ведения деловых переговоров вообще не уделяли внимания, полагая, что здесь итак все понятно.

Но сейчас времена изменились. Значительно расширился круг лиц, по роду своей деятельности связанных с партнерами из других стран. Умение вести переговоры, беседы, знать правила и нормы делового этикета – вот необходимое условие для ведения бизнеса. Во-вторых, становясь частью делового единого мира, мы все в большей мере переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах.

Несомненно, что переговоры – это неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная подготовка. Тщательная подготовка к переговорам – это залог их успешного проведения.

Одна из самых распространенных ошибок заключается в том, что, проведя весьма полезную беседу и принципиально договорившись о чем-либо, стороны не оформляют свои отношения в виде итогового документа. [10]

Переговоры на протяжении ряда столетий остаются важнейшим инструментом дипломатии. При этом, отвечая новым реалиям, они приобретают новые черты. В современном мире все нарастающую роль принимает глобализация, т.е. унификация всех сфер человеческой жизнедеятельности – политической, экономической, социальной. Данный факт можно оценивать как позитивный или как негативный с точки зрения его воздействия на этнические культуры вообще и на такие их составляющие как национальные стили ведения переговоров. Но было бы в корне неверно его игнорировать.

Представляется, что новые формы ведения «глобализированного» диалога в той или иной степени будут наследовать черты существующих национальных стилей ведения деловых переговоров, при этом именно те черты, которые наиболее адаптивны к складывающимся политическим реалиям.

Исследовав влияние национальных особенностей на эффективность деловых переговоров, на примере России и Китая, можно сказать, что в разных культурах на первое место ставятся диаметрально противоположные ценности. Главное, это взаимопонимание сторон, которое может быть достигнуто только тогда, когда каждая из сторон будет заранее изучать и принимать во внимание национальные особенности ведения переговоров своих коллег.

Завершая рассмотрение переговоров, следует подчеркнуть, что на формирование любого переговорного стиля оказывают влияние как личные свойства и особенности характера любого индивида, его способности и талант как специалиста по переговорам, так и культурные, политические, эмоциональные и прочие обстоятельства, определяющие конкретные переговоры.

Необходимо также отметить то, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие *навыков ведения переговоров*. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

**Список используемой литературы:**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
2. Кузин Ф. А. Культура делового общения. – М.: Ось-89, 2004. – 320 с.
3. Кукушин В.С. Деловой этикет. – М.: «Март», 2003. – 224 с.
4. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – Спб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. – 495 с.
5. Ханников А.В. Деловой этикет и ведение переговоров: Правила хорошего тона с комментариями психолога. – М.: Изд-во Книжкин Дом, Изд-во Эксмо, 2005. – 384 с.
6. Яромич С. А., Кусик Н. Л., Петриченко П. А. Менеджмент переговоров. Стратегия и тактика. – Одесса, 2001.–140с. http://www.center.uct.ua/distants/courses/pu02/m4/Commun1.doc
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 415 с.
8. <http://www.bereg.ru/main.shtml> / [Деловой мир](http://www.bereg.ru/bisnes/main_bisnes.shtml)
9. <http://www.procontacts.net>
10. <http://www.trimedadus.ru/karera_i_dengi/delovyie_peregovoryi.php>
11. <http://norca.ru/books/239/20/>
12. <http://finanszoldberg.ru/?p=66>
13. <http://politpractice.gospolitika.ru/nomera/p4/02_VS_Baulina_2007_05.pdf>
14. <http://www.amstd.spb.ru/Library/student_works/negot.htm(курсовик)>