**Зміст**

Вступ

1.Підготовка і порядок ведення переговорів

2.Стратегічні підходи до проведення переговорів

3.Тактика і принципи переговорів

4.Поводження при веденні переговорів

5. Методи ведення переговорів

Висновок

**Вступ**

Щоденно кожний з нас про щось домовляється. Але багато людей ведуть переговори навіть не маючи уяви про це. Переговори — взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переговори – це ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Протягом усього нашого життя ми ведемо переговори, обмінюємося зобов'язаннями й обіцянками. Усякий раз, коли двом людям потрібно прийти до згоди, вони повинні вести переговори.

Переговори протікають у вигляді ділової бесіди з питань, що представляють інтерес для обох сторін, і служать налагодженню коопераційних зв'язків. У процесі переговорів люди хочуть:

* домогтися взаємної домовленості по питанню, в якому як правило зіштовхуються інтереси;
* гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси не руйнуючи при цьому відносини.

Щоб досягти цього треба вміти:

* Вирішити проблему;
* Налагодити міжособистісну взаємодію;
* Керувати емоціями.

За столом переговорів можуть зійтися люди, що мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент і різну фахову освіту (наприклад, технічну й економічну).

Відповідно до цієї великої розмаїтості відрізняється і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль чи на превелику силу або взагалі не дійти згоди.

**1. Підготовка і порядок ведення переговорів**

Підготовка переговорів:

* аналіз проблеми (визначення предмета переговорів, інформація про партнера, наявність альтернатив, ваші інтереси й інтереси партнера);
* планування переговорів (вироблення переговорної концепції,визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації);
* планування організаційних моментів;
* перші контакти з партнером.

Ведення переговорів.

Не можна запропонувати точну модель проведення будь-яких конкретних переговорів, якщо не враховувати, звичайно, вкрай узагальнені схеми:

* вітання і введення в проблематику;
* характеристика проблеми і пропозиції про хід переговорів;
* виклад позиції (докладно);
* ведення діалогу;
* вирішення проблеми;
* завершення.

Переговори призначені в основному, для того щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) “уторговувати” імпозантну інтересам обох сторін домовленість і досягти результатів, які б улаштували всіх учасників переговорів. Переговори проводяться:

 з певного приводу (наприклад, у зв'язку з необхідністю налагодження коопераційних зв'язків);

* при певних обставинах (наприклад, розбіжність інтересів);
* з певною метою ( наприклад, укладання угоди);
* по певних важливих питаннях (політичного, економічного, соціального чи культурного характеру).

Найчастіше вдається досягти домовленості лише після всебічного обговорення проблеми; у ході всяких переговорів виявляються різні інтереси,і партнери пропускають їх через призму власних потреб. Важливу роль відіграє і те, з якими перевагами (чи негативними моментами) зв'язано для партнерів укладення тієї чи іншої угоди, особливо при оцінці нових, висунутих лише в процесі переговорів, варіантів вирішення.

Усякі переговори вимагають ретельної підготовки: чим інтенсивніше вони ведуться (з використання аналізів, розрахунків економічного ефекту, висновків і т.д.), тим більше шанси на успіх. Зворотна ж картина спостерігається в тому випадку, коли при веденні переговорів належною мірою не враховуються різні об'єктивні і психологічні аспекти.

Недоліки при веденні переговорів.

Партнер може розпочати переговори не обміркувавши попередньо в достатньому ступені: їхня необхідність і ціль,складності і можливі наслідки.

У цьому випадку за ним лише “відповідний хід”, тобто він буде реагувати, а не діяти (не від нього буде виходити ініціатива).

“Відсутність програм”. У партнера немає чіткого плану дій у межах максимальних і мінімальних вимог. Легше вести переговори маючи в голові (чи на папері) різні варіанти дій. Звичайно (поза переговорами) для здійснення необхідних рішень досить розпорядження.

“Головне щоб мене це влаштовувало”. Партнер настільки випинає власні інтереси, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг. Подібна розбіжність інтересів, найчастіше викликана вузько егоїстичними відомчими розуміннями блокує співрозмовника, відбиваючи в нього бажання вести переговори взагалі.

Партнер не має чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції й аргументи детальних вимогах і критеріях оцінки предмета переговорів позиції й очікуваної реакції протилежної сторони. Ефективність переговорів знижується через недостатню їхню підготовку.

“Комунікативні замірки”. Неправильне поводження одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів заважає досягненню їхньої мети. Партнер розучився слухати (чи ніколи не володів цим мистецтвом). А це є умовою ефективності всяких переговорів. Монолог – типове заняття для пустомелі!

Учасник переговорів у відповідь на висловлення партнера:

поводиться не по-діловому, а зайво емоційно не стримано;

не аргументує, а норовливо відстоює свою позицію;

не наводить нові факти, не висуває нові пропозиції, а викладає відомі позиції;

учасник переговорів не керується загальними інтересами спільної відповідальності за загальну справу, не виділяє цей аспект.

За допомогою аналізу реального положення справ виявляється розбіжність інтересів сторін, що беруть участь у переговорах, що веде до заперечень, зустрічним вимогам, відмовленням і т.д. Недооцінюється значення психологічних моментів (наприклад, готовності учасників переговорів піти на зустріч партнеру). У багатьох керівників ці здібності розвиті недостатньо.

Успіх переговорів не в останню чергу залежить від принципового ставлення співрозмовників до переговорів взагалі і від їхнього поведінки в конкретній ситуації.

**2. Стратегічні підходи до проведення переговорів**

Жорсткий підхід — обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи певні прийоми, щоб увести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися на змагання волі, і тоді досягти згоди буде важко.

М'який підхід — кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягнення хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до незрозумілих і нерозумних угод.

Принциповий підхід — альтернативний до наведених вище. Він орієнтований на ефективне досягнення результату.

Про кожний метод можна зробити досить правильний висновок за допомогою трьох критеріїв.

Переговори повинні привести до такої угоди, яка максимально задовольняла б інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства.

Переговори мають бути ефективними, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із проханням не поступатися своїми позиціями.

**3. Тактика і принципи переговорів**

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів.

Найчастіше використовується прийом "ухилення від боротьби". Він застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

Прийом полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати.

Близький до першого прийом "затягування", або "вичікування". Цей прийом використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію.

Більш складний тактовний прийом "пакетування". Суть його в тому, що для обговорення пропонується декілька питань чи пропозицій. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й інші.

Близький до попереднього прийом "завищення вимог". Він полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка, і вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти містять пропозиції, явно не прийнятні для партнера.

Схожим до нього є прийом "розміщення хибних акцентів у власній позиції". Він полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Ще один тактичний прийом — "висування вимог в останню хвилину". Суть його в тому, що наприкінці переговорів, коли залишається лише підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча буває, що підписання контракту з цієї причини може зіпсуватися.

Тому під час проведення переговорів необхідно визначити основні аспекти цього процесу.

**4. Поводження при веденні переговорів**

Треба виходити з того, що переговори необхідні і корисні для рішення коопераційних задач відділу підприємства комбінату. Якщо ми хочемо щоб переговори пройшли конструктивно і з користю для обох сторін треба враховувати приведені нижче рекомендації.

Треба наполегливо домагатися наміченої мети переконливо аргументувати свої пропозиції, але не будьте занадто вперті і глухі до думки партнера: на переговорах, як відомо наказів не віддають. Гідно представляти свої інтереси вносити пропозиції за рішенням обговорюваної на переговорах проблеми.

Прагне досягти таких угод, які б відповідали інтересам не тільки вашої служби, але і суспільства в цілому. Треба пам'ятати, що суб'єктивними найважливішими умовами успішного ведення переговорів є:

політична компетентність і свідомість;

реалістичний підхід і зацікавленість у діловому спілкуванні;

сила уяви і дарунок комбінування.

Було би ілюзією думати, що співрозмовника можна перехитрити за допомогою різних умов і трюків чи насильно змусити його піти на надмірні поступки.

На будь-яких переговорах не обійтися без терплячої цілеспрямованої аргументації. От що варто робити на переговорах:

використовувати тимчасовий фактор для тиску на співрозмовника;

“тиснути” на співрозмовника термінами;

домагатися для себе переваг шляхом імітації “недорозуміння”, обдурювання, лестощів і т.д.

Щоб переговори розвивалися успішно необхідно відразу ж після їхнього початку постаратися знайти загальну з партнером позицію. На початку переговорів торкніться безперечних, які не мають розбіжностей, аспектів обговорюваного предмета. Після цієї фрази переходьте до обговорення таких пунктів, домовитися по яких можна відносно легко. І тільки після цього зупинитеся на найважливіших питаннях повістки переговорів потребуючих докладного обговорення. Із самого початку серйозно сприймайте висловлювані партнером по переговорам думкам обґрунтуванням проблеми вимогам застереженням побажанням і т.д.

Щоб не заважати розвитку переговорів не акцентуйте увагу на розбіжність у поглядах, якщо вони не принципові. Треба говорити спокійно і контролювати свою мову; коли ви знайомите партнера з відповідною проблемою, характеризувати причини її виникнення і можливі наслідки, а також нез'ясовані пункти переговорів. Узагальнюючи сказане, варто виділити, що поводження повинне відповідати виникаючим на переговорах ситуаціям. Вони оцінюються через візуальний контакт зі співрозмовником: учасники переговорів повинні говорити переконливо, але не нав'язливо.

**5. Методи ведення переговорів**

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів треба з'ясувати наступні питання:

у чому полягає ідеальне рішення поставленої проблеми в комплексі?

від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитися?

у чому варто бачити оптимальне вирішення проблеми при диференціальному підході до очікуваних наслідків, труднощям, перешкодам?

які аргументи необхідні, для того щоб належним образом відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?

які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою, яких аргументів?

Такі міркування виходять за рамки чисто альтернативного розгляду предмета переговорів. Вони вимагають огляду всього предмета діяльності жвавості мислення і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, що випливають звідси, кооперації. Застосування цього методу не гарантує досягнення угоди в деталях; користуватися ним слід в тих випадках коли, наприклад партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійсненню своїх інтересів з вузьковідомчих позицій.

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжності інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно додержуючись наступного принципу: схиляйтеся поступово, але не падайте відразу! При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери – після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог. Вони від чогось відмовляються, висувають нові вимоги.

**Висновок**

Незалежно від того, були переговори успішними чи безрезультатними їхні підсумки повинні бути обговорені.

Підкреслимо, що найважливішими передумовами успішного проведення переговорів є гарна підготовка концентрація на предметі орієнтоване на рішення проблеми мислення прагнення виробити загальну позицію облік особистісних якостей партнера реалізм дотримання інтересів гнучкість і т.д.