



# **ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**



# **ТЕМА 1. ИСТОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

**1.1. История развития переговорного процесса и переговорных умений**

**1.2. Методология и методы переговорного процесса**

**1.3. Базовые понятия переговорного процесса**



# **1.1. История развития переговорного процесса и переговорных умений**



**Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (03.05.1469-22.06.1527)**



**Сэр Гарольд Джордж Никольсон с женой Витой Сэквилл-Уэст**



**Прием Ольги Константином Багрянородным.  
Миниатюра из Радзивилловской летописи**



**Переговоры князя Святослава с византийским императором  
Иоанном Цимисхием**

# **ТОРГОВЫЙ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

## **Позиционный торг (приемы):**

- тактика сокрытия и открытия информации;**
- разведка;**
- игра промежуточными предложениями;**
- имитация мягкого стиля.**





ВИЛЬЯМ МАСТЕНБРУК

Переговоры



СОЧИНЕНІЕ  
*Франсуа  
Калліера*

КАКИМЪ ОБРАЗОМЪ  
ДОГОВАРИВАТЬСЯ СЪ ГОСУДАРЯМИ

КАКИМЪ ОБРАЗОМЪ  
ДОГОВАРИВАТЬСЯ  
СЪ  
ГОСУДАРЯМИ



СОЧИНЕНІЕ  
*Франсуа Калліера*

[Auction.ru](http://Auction.ru)

торговая площадка  
Григорьев  
auction.ru

## **СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ В ПЕРЕГОВОРАХ (по Ф. ДЕ КАЛЛЕРЕ):**

- не будьте высокомерны;**
- не показывайте своего раздражения;**
- не прибегайте сразу же к помощи угроз;**
- не напускайте на себя враждебности;**
- не поддавайтесь приступам гнева;**
- не воображайте и не рисуйтесь.**

# **КОГО НЕ СЛЕДУЕТ ПРИВЛЕКАТЬ К ПЕРЕГОВОРАМ:**

- картежников;**
- пьяниц;**
- легко возбудимых, страстных людей;**
- людей с неуправляемым, резким нравом;**
- людей с сомнительным прошлым и тех, кто  
придается фривольным развлечениям.**

# ФРАНСУА ДЕ КАЛЛЕРЕ О СДЕРЖАННОСТИ И ДИСЦИПЛИНЕ

- «Прежде всего переговорщик должен быть способен постоянно контролировать себя с тем, чтобы преодолеть желание что-либо сказать прежде, чем он обдумает, что именно он будет говорить».
- «Тот, кто по природе своей горяч, легко заводится, абсолютно не подходит для участия в переговорах».
- «... флегматичный, сдержанный, терпеливый, сверхблагоразумный человек, может сломить любое сопротивление — именно эти качества представляются нам залогом успеха».



**FORTUNATO  
BARTOLOMMEO  
DE FELICE**

## **СОГЛАСНО Ф.Б. ДЕ ФЕЛИЧЕ ПЕРЕГОВОРЩИКУ СЛЕДУЕТ:**

- познакомиться с побуждениями и привязанностями оппонента, прятать эмоции, симулировать эмоции;**
- быть искренним;**
- научиться увидеть то, что спрятано под маской других;**
- избегать конфронтации, выказывать заинтересованность, не следует переходить к нескрываемому убеждению оппонента;**
- не путать переговоры с интриганством;**
- знать значение таких эмоций как волнение, страх, гордость, сомнения, страсть.**



**Desiderius Erasmus Rotterodamus (28.10.1466?-12.07.1536)**



## **«СДЕРЖИВАНИЕ И КОНТРОЛЬ СПОНТАННЫХ АФФЕКТОВ И ПРОСТЕЙШИХ ПОБУЖДЕНИЙ» ПО ЭРАЗМУСУ РОТТЕРДАМСКОМУ**

- **«Когда плюетесь, то отвернитесь так, чтобы не испачкать других людей».**
- **«Не выплевывайте объедки на стол. Не сморкайтесь в салфетку, она предназначена для того, чтобы вытирать об нее ваши жирные пальцы».**
- **«Не сморкайтесь теми пальцами, которыми берете общее для всех кушанье».**
- **«Не копайтесь в тарелке обеими руками. Не макайте во второй раз наполовину съеденным вами куском в общее блюдо с соусом».**
- **«Рвота совсем не позор тогда, когда вы не испачкали ею других».**



**Jean de La Bruyère (16.08.1645-10.05.1696)**

## **ЖАН ДЕ ЛАБРИЕР О ДВОРЕ ЛЮДОВИКА XIV:**

**«Человек, искушенный жизнью при дворе, мастер жестов, взглядов и экспрессивности он труднопостижаем, непроницаем. Он лицемерит, улыбается врагам, подавляет низкие побуждения, свойственные ему, маскирует свои привязанности, не слушает своего сердца, действует против своих ЧУВСТВ».**

# СФЕРА ВЛИЯНИЯ ПЕРВИЧНЫХ ИМПУЛЬСОВ

Вертикальный разрез переговоров: первичные импульсы

покорность  
уступчивость  
сотрудничество  
лесть

борьба  
агрессивность  
доминирование  
высокомерие

отступление  
уклонение  
подавленность  
сдержанность



## **РЕЗЮМЕ. 3 СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПЕРЕГОВОРНЫХ УМЕНИЙ:**

- 1. Низкий уровень эмоциональной сдержанности (борьба, уход, покорность). Сдержанность односторонняя, нестабильная, доминируют цели.**
- 2. Сдержанность приобрела более постоянный и уравновешенный характер, цели маскируются.**
- 3. Сдержанность носит менее жесткий характер. Контролируемое высвобождение эмоций, цель - развитие отношений доверия для общей выгоды, но для получения преимущества используется прессинг.**

## СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ ПО ПЕРЕГОВОРАМ:

1. Умение планировать.
2. Умение предвидеть (интуиция и быстрая реакция).

Меньшее значение имеют (в порядке убывания):

- **Выполнение задачи.**
- **Агрессивность.**
- **Общительность.**
- **Коммуникативность.**
- **Самооценка.**
- **Мыслительный процесс.**

А.Д. Ремизов. Теория переговоров.  
<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=90153>



## **1.2. Методология и методы переговорного процесса**

# МЕТОДОЛОГИЯ

(от греч. *méthodos* – путь исследования, теория и *lógos* – слово, учение)

**учение о принципах исследования, формах и способах научного познания. Методология определяет общую ориентацию исследования, особенности подхода к объекту изучения, способ организации научного знания.**

**Уровни методологии:**

- 1. Философская.**
- 2. Общенаучная.**
- 3. Частная.**



# **НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

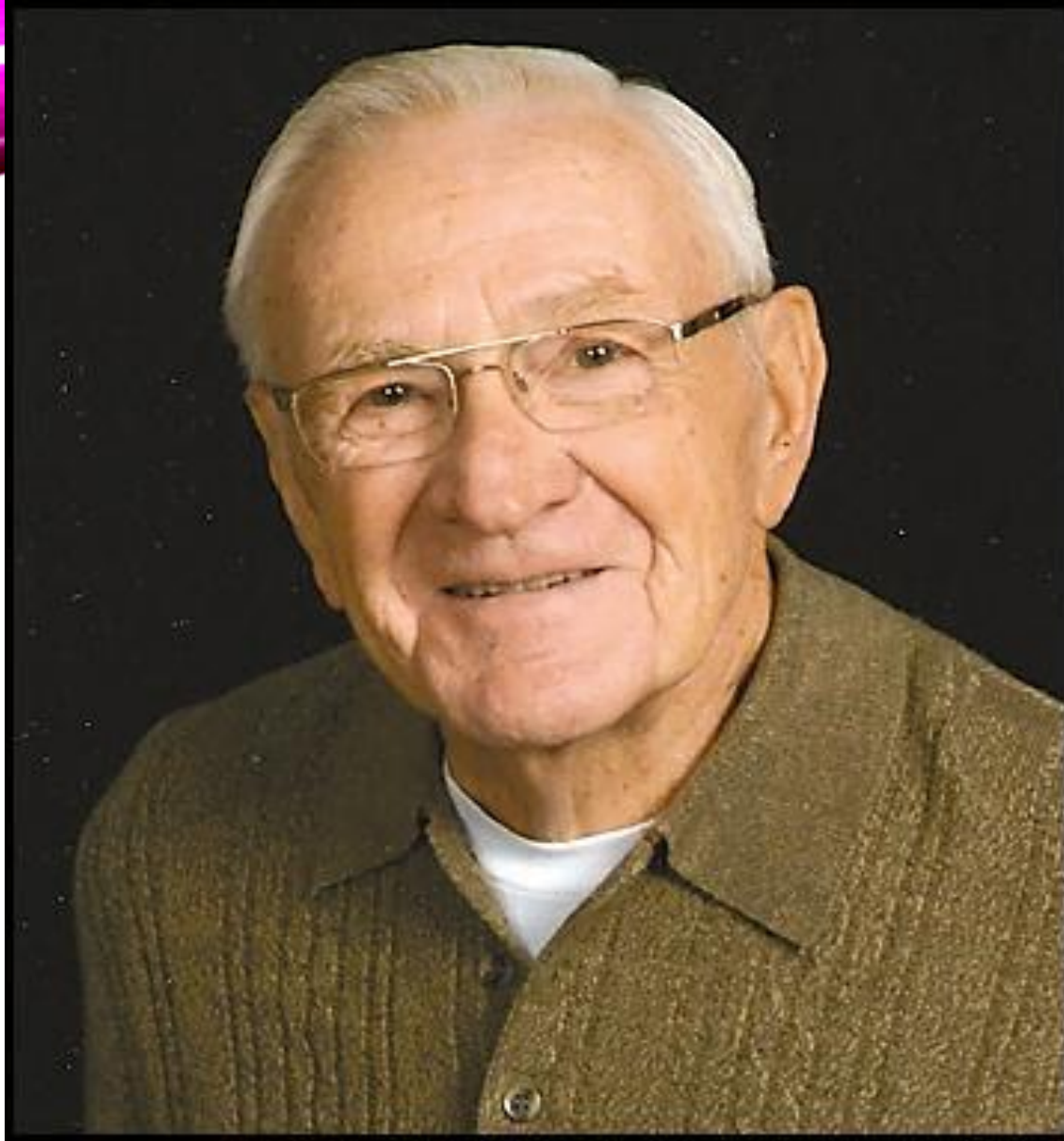
**МЕТОД – это обобщенная совокупность теоретических установок, приемов исследования, связанных с определенной теорией.**

**Направления изучения переговорного процесса:**

- 1. Традиционное.**
- 2. Модернистское.**

**Методы изучения переговоров:**

**наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент-анализ (Лассуэлл), ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование.**




**Harold Dwight Lasswell, 13.02.1902-18.12.1978**



**ROBERT AXELROD**  
**AWARDED**  
**NATIONAL MEDAL OF SCIENCE**






**МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ** всегда отражает методологию, соотносится с конкретным методом и представляет собой совокупность приемов (способов) исследования, порядок их применения, обработки и интерпретации полученных результатов при достижении определенной научной цели.



## **1.3. Базовые понятия переговорного процесса**



**ПЕРЕГОВОРЫ - специфический вид межличностного взаимодействия сторон, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.**

# СУБЪЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

**ЯВНЫЕ** - осуществляют переговорный процесс, облечены полномочиями и доверием сторон, интересы которых представляют.

**Авторитет** - правительство, парламент, совет и т.п.

**Суперсубъект** - народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т.п.

**НЕЯВНЫЕ (эксперты)** - выявляют источники и причины проблемы, дают оценку качественным и количественным параметрам переговорной ситуации.

# **ЦЕЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ**

**ОБЩАЯ - достижение взаимовыгодного соглашения, нахождение решения, удовлетворяющего все стороны.**

## **КАТЕГОРИИ ЦЕЛЕЙ ПЕРЕГОВОРОВ:**

- Установление деловых отношений.**
- Урегулирование конфликтных ситуаций.**
- Установление контактов между сторонами.**
- Достижение результатов совместной деятельности.**
- Достижение соглашений, договорённостей.**
- Обмен имеющейся информацией.**



# **ЗАДАЧИ И ЦЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Н. ВЛАСОВОЙ**

**ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ переговорного процесса:**

- 1. Настрой на успех.**
- 2. Искусство быть убедительным.**
- 3. Искусство прессинга.**
- 4. Искусство управлять атмосферой переговоров и отношениями.**
- 5. Выбор стратегии поведения.**

## **ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ:**

- 1. Справедливость при распределении выигрыша.**
- 2. Персональная ценность или полезность полученного выигрыша (материальная и нематериальная).**
- 3. Величина риска или угроз, связанных с принятым соглашением.**
- 4. Вероятность реализации принятого соглашения.**
- 5. Доверие друг другу.**

# ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Л.С. ВЕЧЕР

- **взаимно принятые предложения участников переговорного процесса.**

На **конкретном уровне** предметом переговоров являются строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес.

На **абстрактном уровне** предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

# ИНТЕРЕСЫ И ПОЗИЦИИ СТОРОН

**ИНТЕРЕСЫ** — это мотиваторы, лежащие в основе переговоров определяющие почему вы хотите добиться того, о чем заявляете.

**ПОЗИЦИИ** – это тезисы, содержащие представления и доказательства каждой из сторон переговорного процесса.

**Требования к позиции:** ясность и чёткость определений, лаконичность и конкретность, однозначность, отсутствие вводных слов, образов, абстрактных определений, отсутствие противоречий, самоотрицаний и оценок, принижающих позицию противоположной стороны.

# **ФУНКЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ:**

- 1. Информационная.**
- 2. Коммуникативная.**
- 3. Координационно-регулятивная и контролирующая.**
- 4. Отвлечение внимания партнёра от других проблем.**
- 5. Пропагандистская.**
- 6. Функция проволочек.**



Fred Charles Iklé (1924-2011)

# ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ (Ф. ИКЛЕ)

- Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений.
- Переговоры с целью нормализации отношений.
- Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений.
- Переговоры в целях достижения нового соглашения.
- Переговоры в целях получения косвенных результатов.

**По типу совместных решений:** компромиссные, качественного перехода, сужения противоречий, снятия противоречия, асимметричного решения.

**По характеру взаимодействия сторон:** прямые, не прямые (косвенные).



**Вечер Лидия Степановна**



# ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Л.С. ВЕЧЕР

**В зависимости от объектной (предметной) стороны:** финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, дипломатические, по решению трудовых споров и др.

**В зависимости от субъектной стороны:** межличностные, межорганизационные, межнациональные, индивидуальные, индивидуальные с посредником, коллективные, двусторонние, трехсторонние, многосторонние.

**По характеру коммуникации:** деловой разговор, консультации, дискуссии, дебаты, прения.

**По территориальному статусу:** внутренние, международные.

**По направленности взаимодействия:** переговоры в рамках сотрудничества, переговоры в рамках конфликта.

**В зависимости от результата:** плодотворные, безрезультатные.

**По характеру взаимодействия сторон:** прямые, косвенные.

**Переговоры необходимы в следующих случаях:**

- односторонние действия невозможны или невыгодны;
- нет предусмотренных в законодательном порядке процедур;
- досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное.

## **В переговорах нет надобности если:**

- имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного);
- стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде);
- сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

## **ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ** по Н. ВЛАСОВОЙ

- **Переговоры по распределению общего ресурса.**
- **Переговоры по возврату долгов.**
- **Переговоры по выбору лучшей альтернативы.**
- **Переговоры по претензиям и жалобам.**
- **Переговоры по принятию своего проекта.**
- **Переговоры по поводу изменения принятых условий или договоренностей.**
- **Переговоры по одолжению или просьбе.**
- **Переговоры по цене покупки или продажи.**

# УРОВНИ ПЕРЕГОВОРОВ (F. IKLE)

- **на высшем уровне** (ведутся между главами государств или правительств);
- **на уровне первых лиц организаций;**
- **на уровне экспертов.**

# ПОВЕСТКА ПЕРЕГОВОРОВ

- это основная линия переговоров, включающая круг вопросов, которые выносятся на обсуждение. Это способ управления переговорами.

При **двусторонних** переговорах повестка намечается в гибких формулах и предполагает свободу для постановки различных интересующих стороны вопросов.

При **многосторонних** переговорах, особенно имеющих самостоятельное значение и созываемых по конкретной проблеме, указывается и содержание вопросов, составляющих пункты повестки дня (мандат).

Для проведения **сложных, многоплановых** переговоров применяется метод разработки «дорожных карт».

# ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Цели переговоров.
2. Вид.
3. Интересы.
4. Проблемы.
5. Варианты решения.
6. Предложения.
7. Варианты презентации.
8. Стратегии и тактики.
9. Специалисты (эксперты).

Эти же вопросы нужно продумать для партнера по переговорам.