




# Лекция 4.

Процесс подготовки к  
проведению **конструктивных**  
переговоров.

# Вопросы лекции

1. Составление плана подготовки к переговорам, формулировка целей, анализ интересов.
2. Разработка альтернатив, планирование стратегии и тактики.

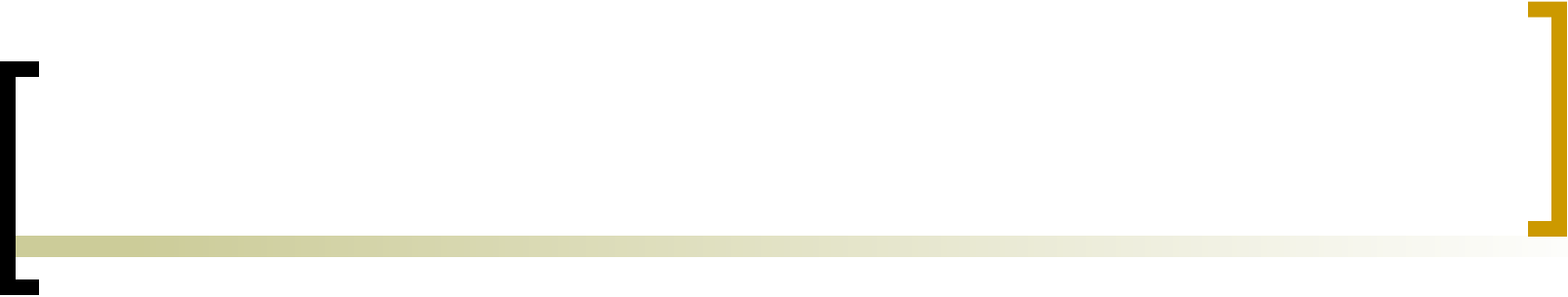
A large black left square bracket is on the left, and a large gold right square bracket is on the right. A thin gold horizontal line spans the width of the page between the two brackets.

*Неудачно планировать –  
значит планировать неудачу.*

Бенджамин Франклин

# Самые распространенные ошибки на переговорах

- Нечеткие цели
- Неадекватное представление о целях другой стороны
- Ошибочное восприятие другой стороны как оппонента и противника
- Недостаток внимания к важнейшим интересам и опасениям другой стороны
- непонимание процесса принятия решений другой стороной
- Отсутствие стратегии с процессе обмена уступками
- Перед началом переговоров создано недостаточно альтернатив и возможностей

- 
- A large black left bracket and a large yellow right bracket are positioned at the top of the slide. A horizontal line in a light olive green color spans the width of the slide, positioned below the brackets.
- Неумение принимать в расчет фактор конкуренции
  - Неумелое использование на переговорах власти и влияния
  - Поспешные расчеты и торопливые принятия решений
  - Неумение завершить переговоры вовремя
  - Неумение слушать
  - Отсутствие важной, значительной цели
  - Неумение делать полезные и ценные предложения
  - неподходящее время
  - Неудобная, некомфортная ситуация переговоров
  - Слишком большое внимание к финансовым вопросам и ценам

# Распределение времени, отведенными на подготовку опытными и неопытными переговорщиками

Деятельность	Затраченное время (%)	
	Неопытный	Опытный
Сбор информации	16	25
Цель	33	16
Альтернативы	8	25
Тактика	25	16
Стратегия	16	16

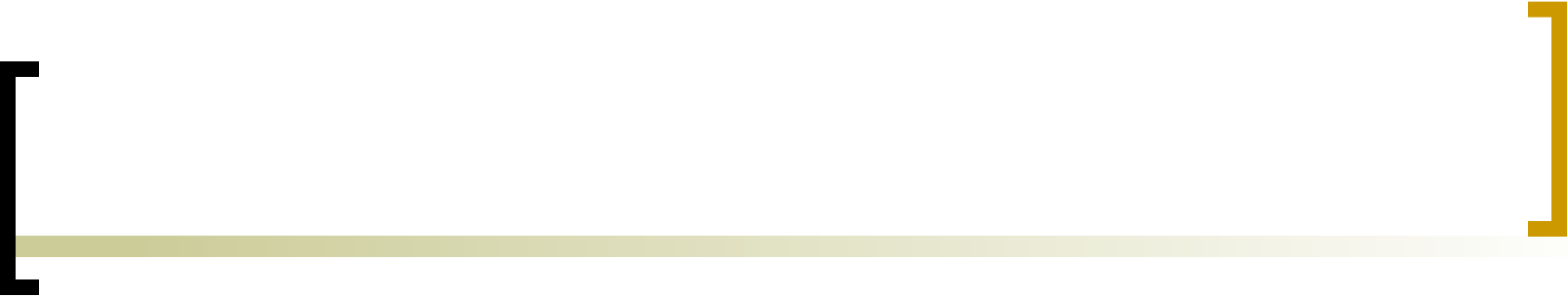
# [ Спланировать переговоры ]

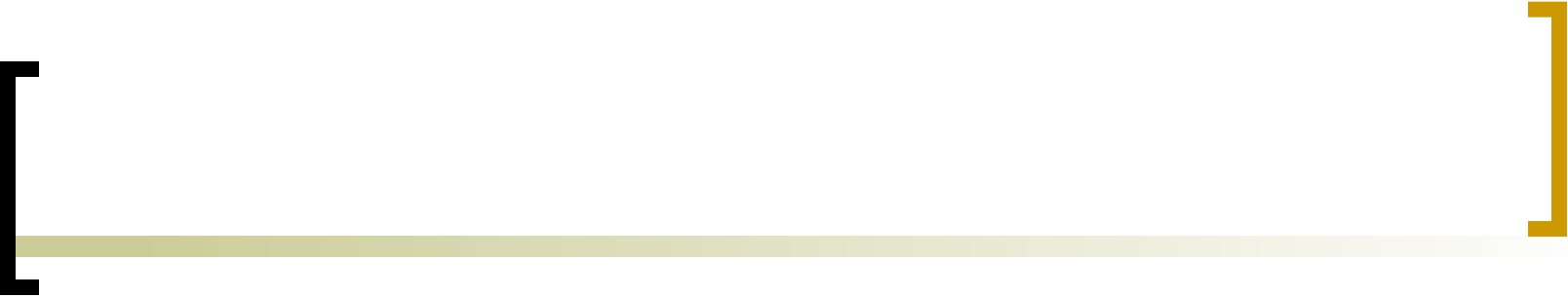
- составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговоров.


# Примерный план подготовки к переговорам

1. Наметить цель переговоров.
2. Получить необходимую информацию, касающуюся :
  - предметного содержания переговорной проблемы
  - участников переговорного процесса, как с собственной, так и с партнерской стороны:
    - их социальный статус: деловой, политический, общественный;
    - масштаб и уровень их социальных связей ;
    - профессиональная компетентность участников переговоров;
    - их деловой опыт;
    - опыт участия в переговорных процессах, их результат;
    - характеристики личности, вкусы, привычки, привязанности, человеческие слабости;
    - их потенциальные союзники по переговорам;
    - их потенциальные противники по переговорам.



- 
- A large black left bracket and a yellow right bracket are positioned at the top of the page. A horizontal olive-green line spans the width of the page below the brackets.
3. Определить переговорную позицию свою и партнеров.
  4. Четко определить границы собственных интересов и интересов партнеров.
  5. Разработать наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению.
  6. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.
  7. В организационной части переговорного процесса (можно выделить в отдельный план) особое внимание обратить на:
    - сроки проведения переговоров;
    - место проведения переговоров;
    - подготовку места к проведению переговоров;
    - обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса;
    - состав собственной делегации;

- 
- A large black left square bracket and a large yellow right square bracket are positioned at the top of the page, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the slide.
- финансовое обеспечение переговорного процесса;
  - материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь);
  - встречу и размещение партнеров, если переговоры будут проходить на своей территории;
  - культурно - досуговую программу для членов партнерской делегации;
  - корпоративные подарки и сувениры;
  - прощальный банкет;
  - проводы партнерской делегации;

- 
- A large black left square bracket is on the left side of the slide. A large yellow right square bracket is on the right side. A horizontal line in a light olive green color spans across the slide, positioned between the two brackets.
8. Наметить общую стратегию переговоров.
  9. Определить тактические приемы.
  10. Выработка инструкций участникам переговоров, а так же подготовка необходимых документов и материалов.
  11. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении.
  12. Обдумать характер, способ средства информационного освещения хода переговоров и их результата.

Цель – то, что участники  
хотят получить.

- Связана с предметом
- Конечные и промежуточные
- Материальные и нематериальные
- Конкретные, измеримые и реалистичные

# Информационная подготовка

- Легальные источники
- Полулегальные источники
- Конфиденциальная информация
- Нелегальный путь

# Информация о партнерах и о конкурентах

- Размер компании, темп роста, прибыльность, имидж, позиционирование бренда, цели, стремления, сильные и слабые стороны, прошлые и текущие стратегии, структуру издержек, стиль и культуру организации

# [ Определение позиции ]

- Цели, приоритеты, сильные и слабые стороны
- Цели партнера

# [ Выявление интересов ]

- Собственных и партнера
- Выявить приоритеты



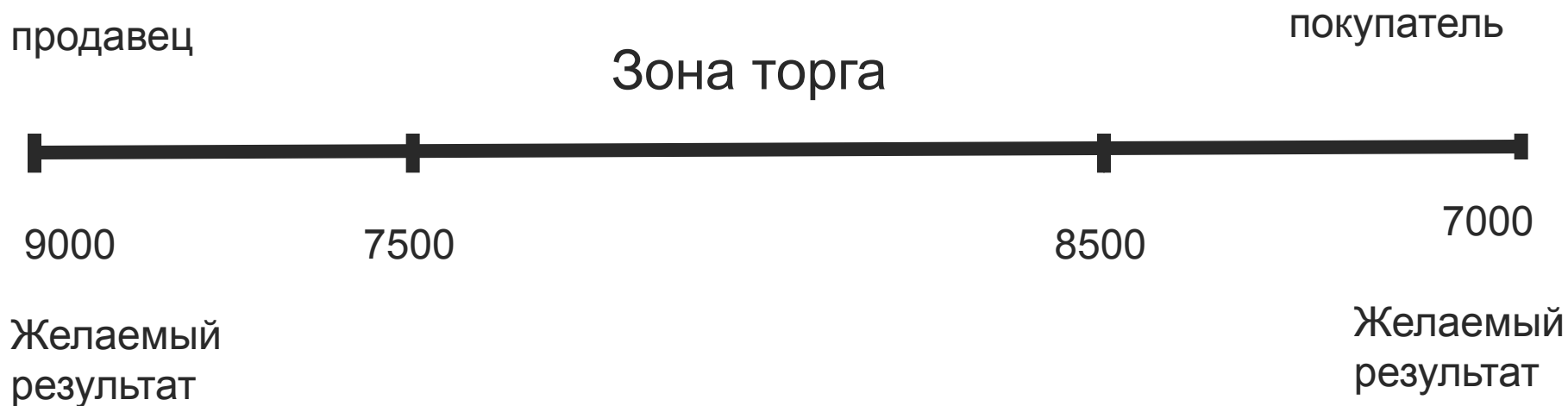
# [ Оценка альтернатив ]

НАОС (наилучшая альтернатива  
обсуждаемому соглашению)

- Рассмотреть все альтернативы
- Оценить каждую
- Выбрать наилучшую

# Анализ возможных вариантов решения (несколько вариантов)

- «Зона торга» - диапазон между точками отступления обеих сторон




# [ Подготовка аргументации ]

Р. Аксельрод выделил аргументы:

- Оценочные
- Причинно-следственные

# Вопросы для подготовки аргументов

- Какие факты могут поддержать и укрепить данный аргумент?
- Кто может помочь прояснить определенные факты и конкретизировать их?
- Какие публикации, документы и базы данных открытых источников могут поддержать данные аргументы?
- Вел ли кто-нибудь переговоры по данным вопросам раньше? Какие при этом использовались аргументы?
- Какие требования может выдвинуть другая сторона? Чем она их собирается подтверждать? Как можно опровергнуть или укрепить аргументы, связанные с интересами обеих сторон?
- В какой форме лучше всего представить факты (например с помощью визуальных средств, рисунков, графиков, таблиц, и мнений экспертов), чтобы они выглядели наиболее убедительно.

- 
- Согласование внутри каждой стороны
  - Выбор места проведения переговоров:
    - собственная территория
    - территория противоположной стороны
    - нейтральная территория

# Плюсы проведения переговоров на своей территории

- люди чувствуют себя более уверенно и комфортно, существует возможность воздействовать на ситуацию через детали, например, интерьера.
- при проведении встречи принято следовать правилам и нормам общения (темп переговоров, время суток) принимающей стороны


## Минусы проведения переговоров на своей территории

- принимающая сторона не может «взять паузу», сославшись на отсутствие необходимой информации «под рукой»;
- организационные и технические моменты встречи, за которые ответственна принимающая сторона, могут отвлекать от сути обсуждаемых вопросов, создавать чувство беспокойства;
- принимающая сторона нередко испытывает чувство долга перед гостем.

# США (данные исследования среди компаний-покупателей)

- 60,5% предпочитают вести переговоры на своей территории
- 6,7% делают это на территории поставщиков
- 17,5% выбирают нейтральную территорию



- 
- A large black left square bracket and a large gold right square bracket are positioned at the top of the slide. A thin gold horizontal line spans the width of the slide, starting from the left bracket and ending at the right bracket.
- График встреч (гибкий и реалистичный)
  - Количественный и качественный состав делегации

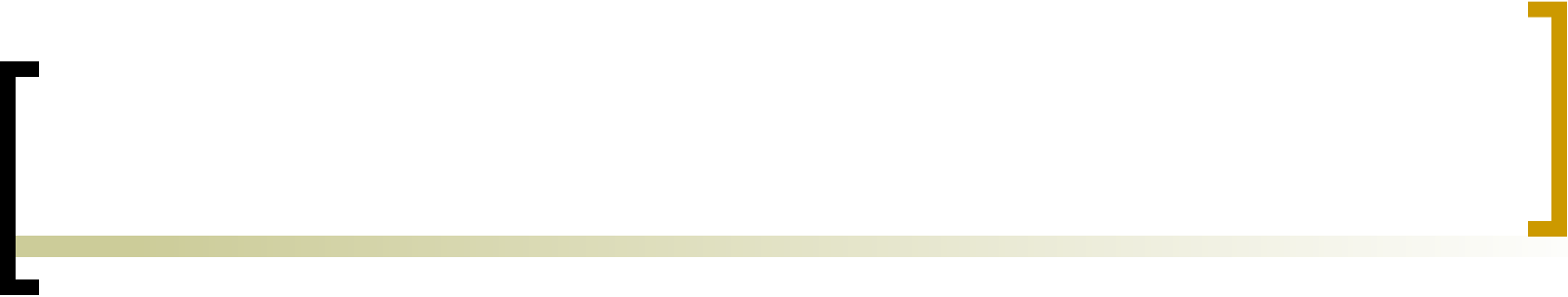
# Стратегия (от целей, позиций, конкурентов ит.д.)

- Сотрудничество
- Соперничество

Определение начальной позиции, возможные уступки, аргументы

- Тактики в рамках стратегии

Шаги, относящиеся к атмосфере, расстановке сил и клиентам

- 
- A large black left bracket and a large gold right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin gold horizontal line connecting them across the width of the page.
- Инструкции участникам
  - Досье к переговорам
  - Контрольный лист

# Методы подготовки

- Составление балансовых листов (Р. Фишер, Дж. Аркинсон), «мозговой штурм», деловые и ролевые игры
- Совещания (ситуационный анализ)