

## Возможные стратегии ведения переговорного процесса

Ежедневно любой человек участвует в переговорах в различных социальных сферах. Как отмечают ведущие американские специалисты в области переговоров Р.Люйки и А.Хиам, умение эффективно проводить переговоры – залог успеха в бизнесе<sup>1</sup>. Грамотное ведение переговоров включает много составляющих. Прежде всего, это умение правильно проанализировать ситуацию и проблему/конфликт, социокультурные условия; серьезно подготовиться, провести переговоры и достичь взаимовыгодного соглашения. Важно также выбрать определенную стратегию ведения переговоров, определить стратегии других сторон, а также суметь скорректировать и адаптировать свою стратегию с учетом применяемых стратегий других участников. Стратегию ведения переговоров можно определить как предварительно выбранный подход к достижению определенной задачи или цели для заключения соглашения или контракта в ходе переговоров с другой стороной или сторонами<sup>2</sup>.

По мнению Люйки и Хиам, для выбора подходящей стратегии необходимо рассмотреть два важных фактора:

- *Ожидаемый результат.* Что можно будет приобрести или потерять по основным предметам переговоров?
- *Отношения.* Как переговорный процесс и его исход могут повлиять на отношения сторон в настоящее время и в будущем?<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lewicki R.J., Hiam A. Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>2</sup> Glossary of Negotiation Definitions. [www.negotiations.com/definition/](http://www.negotiations.com/definition/)

<sup>3</sup> Lewicki R.J., Hiam A. Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)

А.Л. Стрёмовская

УДК 174.4  
ББК 87.7  
С-845



Среди основных стратегий выделяют:

- *Избегание* (проигрыш обеих сторон). По мнению Люики и Хиам, в данной стратегии отдаются минимальные приоритеты отношениям и результату. Данная стратегия заключается в избегании активного проведения переговоров или, в целом, уклонении от участия в переговорах<sup>4</sup>. В свою очередь профессор Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском Университете Г.Р.Шелл считает, что избегание может быть хорошей стратегией в ситуации, когда сторона удовлетворена своим положением, но это может быть не лучшим подходом к решению проблемы. Так, например, кандидаты в Президенты США, опережающие своих соперников по результатам опросов общественного мнения, часто отказываются вести переговоры, когда их оппоненты стремятся увеличить количество президентских дебатов<sup>5</sup>.

- *Приспособление* (выигрыш ради победы). Применение данной стратегии обусловлено большой значимостью отношений и низкой важностью достижения результатов. В данной ситуации переговорщик намеренно «проигрывает» ради сохранения хороших отношений с противоположной стороной<sup>6</sup>.

- *Конкуренция* (выигрыш – проигрыш). Сторонники конкуренции отдают приоритет достижению приемлемого результата. При этом отношения переговорщиков оказываются маловажными. Желание конкурировать обусловлено стремлением выиграть любой ценой<sup>7</sup>.

- *Сотрудничество* (ориентация на выигрыш обеих сторон). При выборе стратегии сотрудничества большой приоритет отдается как отношениям сторон, так и результату. Партнеры, применяющие данную стратегию, стремятся максимизировать результаты и при этом сохранить или улучшить отношения. Такой результат является наиболее вероятным в случае, если обе стороны смогут найти решение проблемы или вопроса, удовлетворяющего каждую сторону. Анализируемая стратегия основана на предоставлении необходимой информации для достижения взаимовыгодного соглашения. Согласно Люики и Хиам, переговорщики, нацеленные

---

<sup>4</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>5</sup> Shell G.R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. С.10.

<sup>6</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text).

<sup>7</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)

на сотрудничество, говорят и слушают больше, а также задают значительно больше вопросов, чем конкурирующие стороны<sup>8</sup>. С точки зрения Шелла, стратегию сотрудничества или, как он ее еще называет, стратегию решения проблемы, часто бывает сложнее всего реализовать. Это обусловлено тем, что выбор данной стратегии предполагает определение основной проблемы в ходе серьезного анализа и оглашения истинных интересов сторон. Реализация стратегии сотрудничества предполагает поиск наиболее приемлемого решения в ходе мозгового штурма разных возможных вариантов, а также разрешение сложнейших проблем с использованием объективных стандартов и критериев. Как справедливо отмечает Шелл, стратегия сотрудничества во многих аспектах представляет собой идеал<sup>9</sup>.

• *Компромисс*. По мнению Люики и Хиама, стратегия компромисса, по существу, является комбинированным подходом. Данная стратегия может быть использована, когда стороны не могут достичь решения, полностью удовлетворяющего все стороны. Компромисс часто выбирают в ситуации, когда на стороны оказывается какое-то давление или мало времени и необходимо быстро принять решение<sup>10</sup>. В свою очередь Шелл утверждает, что компромисс представляет собой простую, справедливую и быстро реализуемую стратегию, позволяющую мирно завершить многие переговоры<sup>11</sup>.

Как отмечает Шелл, с каждым стилем или комбинацией стилей связаны определенные таланты. Так, например, человек, склонный к конкуренции, обычно быстрее других осознает, как можно получить власть и влияние в конкретной ситуации. При этом, сторонник стратегии приспособления, как правило, умеет работать в команде и помогает другим даже при существовании конфликта интересов<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text).

<sup>9</sup> Shell G.R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text).

<sup>10</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text).

<sup>11</sup> Shell G.R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text).

<sup>12</sup> Shell G.R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text).



К сожалению, бывают ситуации, когда намеренно используются деструктивные технологии. Так, например, Л.Кац выделяет:

- *Технологии обмана*, целью которых является сокрытие стратегии переговорщика и введение в заблуждение противоположной стороны. Такие технологии могут выражаться в предоставлении ложной информации, а также преднамеренном использовании невербальных жестов для сокрытия истинных намерений участника переговоров. Кроме того, одна из сторон может сделать вид, что не знакома с ведением переговоров в целом, не имеет достаточного опыта ведения переговоров и является слабой в этой области. Иногда переговорщики намеренно завышают или занижают ценность предмета обсуждения на переговорах. Цель последнего приема заключается в получении большей стоимости или платы меньшей стоимости<sup>13</sup>. Обман может заключаться и в ложной демонстрации отсутствия заинтересованности в сделке или уступках. Могут быть также заявлены и ложные требования участников переговоров. Иногда одна из сторон заявляет о желании получить что-то, в чем в действительности сильно не заинтересована, и пойти на незначимые для себя уступки с целью получения желаемых уступок противоположной стороны. Переговорщик может предъявить абсолютно неприемлемые требования для получения определенных уступок по желаемому требованию<sup>14</sup>. Иногда используется и тактика «ограниченных полномочий», когда человек, наделенный достаточными полномочиями для принятия решения, просто не приходит на переговоры. В последней ситуации представитель лица, наделенного такими полномочиями, может сказать, что ему/ей необходимо получить разрешение руководителя в случае просьбы другой стороны пойти на уступки, на которые в действительности участник переговоров идти не хочет<sup>15</sup>.

*Технологии давления.* Цель таких технологий – убедить противоположную сторону, что у нее нет другого выбора, как принять предложение. Так, например, после выдвижения первоначального предложения участник переговоров может сказать, что не заинтересован в самом переговорном процессе, и сразу же предложить в его

---

<sup>13</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>14</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>15</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

представлении наилучшее предложение или окончательное предложение. Другой формой может быть проявление непреклонности или настойчивости. Для отказа в просьбе пойти на уступки участник переговоров может просто молчать. Жесткие временные рамки могут тоже быть формой оказания давления. Иногда переговорщик специально выдвигает предложение, имеющее ограниченный срок действия. В некоторых случаях участники переговоров могут пообещать завершить сделку только, если другая сторона пойдет на определенную уступку. Формой давления может быть также создание физического дискомфорта (проведение переговоров в помещении, где слишком душно или холодно и т.д.)<sup>16</sup>.

*Агрессивные технологии.* Цель данных технологий – создание психологического давления, вынуждающего принять невыгодные условия. Формами таких технологий может быть повышение голоса, угрозы и предупреждения. Участник переговоров может просто выйти из помещения для того, чтобы убедить другую сторону, что он или она не пойдет на дополнительные уступки<sup>17</sup>.

Использование *других технологий, побуждающих к определенной эмоциональной реакции*, имеет целью получения каких-то уступок или мотивирования другой стороны больше ориентироваться на сотрудничество. Формами таких технологий может быть создание конструктивной атмосферы на переговорах. Могут быть и двойственные заявления. Так, например, продавец машины может показать более дорогую машину, чем ищет клиент, и после оглашения цены может сказать, что, вероятно, покупатель не может позволить себе такую модель. Иногда переговорщики пытаются вызвать чувство вины или смущения с целью получения дополнительных уступок. В некоторых случаях участники переговоров умышленно говорят об их отношениях, например, предлагают согласиться с предложением «ради дружбы»<sup>18</sup>.

• *Технологии защиты.* Существуют определенные технологии для оказания противодействия некоторым технологиям. В частности, переговорщик может часто менять тему беседы с целью отвлечения внимания другой стороны. В этом случае важно внимательно следить за всеми действиями такого переговорщика. Иногда участники переговоров намеренно игнорируют вопросы, на которые не хо-

<sup>16</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing, USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>17</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing, USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>18</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing, USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAHBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)



тят отвечать. При нежелании принять предложение переговорщики могут также задавать уточняющие вопросы. Для понимания истинных намерений участников переговоров часто следует задавать прямые вопросы. В некоторых случаях стороны высказывают обещания. К примеру, заявляют, что если цена будет снижена, будут ускорены сроки доставки<sup>19</sup>.

• *Другие технологии ведения переговоров.* Переговорщик, ориентированный на сотрудничество, может начать переговоры с определенного диапазона возможного принятия решения, а не с конкретных цифр. Бывают также ситуации, когда вместо устного ведения переговоров, стороны представляют свои предложения или условия в письменной форме. Иногда участники умышленно тянут время<sup>20</sup>.

Как отмечают Люйки и Хиама, выбор стратегии зависит от конкретной ситуации, личных предпочтений, а также ценностей и принципов, которыми руководствуется участник переговоров. Кроме того, опытный переговорщик должен уметь быть гибким и корректировать свой подход к ведению переговоров и решению проблем или разрешению конфликтов. Перед началом переговоров важно также определить, в каком типе переговоров предстоит участвовать<sup>21</sup>.

Иногда одна из сторон может вести переговоры, не придерживаясь какой-либо конкретной стратегии. С точки зрения Люйки и Хиама, отсутствие стратегии тоже может иметь какие-то положительные стороны. В частности, выбор стратегии может оказаться не соответствующим стратегии другой стороны. К примеру, если выбрана стратегия приспособления, в то время как вторая сторона пытается конкурировать, переговоры могут оказаться непродуктивными. Отсутствие предварительно выбранной стратегии позволяет определить, как собирается вести переговоры противоположная сторона. В то же время не рекомендуется выбирать подход отсутствия стратегии, т.к., таким образом, не проводится серьезная подготовка к переговорам<sup>22</sup>. В свою очередь, отсутствие планирования может привести к неудачному проведению переговоров.

---

<sup>19</sup> Katz L. *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. BookSurge Publishing. USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>20</sup> Katz L. *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. BookSurge Publishing. USA. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>21</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>22</sup> Lewicki R. J., Hiam A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)



Как отмечает Л.Кац, индивидуальные стили ведения переговоров и культурные традиции могут повлиять на выбор стратегии ведения переговоров. Кроме того, технологии ведения переговоров часто оказываются комбинированными для обеспечения дополнительного эффекта и их бывает трудно определить другой стороне<sup>23</sup>.

Безусловно, представленный список стратегий и технологий ведения переговоров не является полным. Обзор существующих переговорных стратегий также показывает, что некоторые стратегии выполняют конструктивную, а некоторые, наоборот, реализуют деструктивную функцию. Думается также, что для продуктивного ведения переговоров, а также поддержания хороших отношений с партнером и долгосрочного сотрудничества перечисленные деструктивные технологии следует тщательно избегать. Важно также уметь распознавать и не допускать использование нечестных стратегий. На мой взгляд, опытный участник переговоров, обладающий высоким уровнем переговорной культуры, должен уметь переломить ситуацию в случае такой необходимости и попытаться достичь с другой стороной взаимовыгодного соглашения.

В целом, следует еще раз подчеркнуть, что выбор правильной стратегии – лишь один из факторов, определяющих успешное проведение переговоров. Так, например, У. Мастенбрук выделил четыре основные составляющие эффективных переговоров:

- ✓ достижение значительных результатов;
- ✓ воздействие на баланс сил;
- ✓ содействие конструктивной атмосфере;
- ✓ достижение процедурной гибкости<sup>24</sup>.

“Достижение значительных результатов” предусматривает “выбор позиции”, формами которой выступают установки, предложения, аргументация и уступки. Основными стратегиями служат “непреклонность в защите” собственных интересов и поиск самого подходящего для участника переговоров компромисса<sup>25</sup>.

“Воздействие на баланс сил”. Автор отмечает неизбежность попыток повлиять на баланс сил, при этом проявление минимального сопротивления этому ведёт к возникновению эксплуататорской манеры поведения. Целью данного вида поведения следует рассматривать “равновесие, либо чуть заметное доминирование”<sup>26</sup>.

“Содействие конструктивной атмосфере”. Целью такого вида деятельности выступают “позитивные личные отношения”<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing, USA, 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAXBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>24</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С.65.

<sup>25</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С.65.

<sup>26</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С.65.

<sup>27</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С.68.



“Достижение процедурной гибкости” касается форм развития и использования участниками переговоров интегративных возможностей. Это, главным образом, относится к процедурному аспекту. В данном случае в качестве цели рассматривается гибкость<sup>28</sup>.

При существовании конфликтной ситуации существуют факторы, способствующие достижению большего успеха на переговорах. Их, в частности, выделяет М. М. Лебедева в работе “Политическое урегулирование конфликтов”:

- ✓ чёткое представление о предмете конфликта;
- ✓ избегание сторонами использования угрозы;
- ✓ попытка сторон не рассматривать конфликт с нулевой суммой;
- ✓ отношения участников не ограничиваются только урегулированием конфликта, а затрагивают многие области, где присутствует совпадение интересов;
- ✓ не очень высокие ставки сторон;
- ✓ примерное равенство сил участников;
- ✓ не слишком большое число обсуждаемых вопросов (одни вопросы не препятствуют решению других)<sup>29</sup>.

Автор ряда книг, посвящённых переговорам, Честер Ли Каррас выделяет семь качеств, необходимых для ведения успешных переговоров. К таким качествам Каррас относит:

- ✓ Умение планировать.
- ✓ Умение хорошо рассуждать в стрессовой ситуации.
- ✓ Умение подходить к ситуации со здравым смыслом.
- ✓ Умение общаться.
- ✓ Знание программы или продукта.
- ✓ Порядочность.
- ✓ Умение воспринимать и использовать властный ресурс<sup>30</sup>.

Для улучшения результатов переговоров Шелл советует всегда осуществлять подготовку к переговорам, иметь большие ожидания, обладать терпением слушать и быть порядочным человеком<sup>31</sup>. На мой взгляд, подготовка является ключевым фактором, во многом определяющим ход переговоров и его исход. Шелл также отмечает, что самые удачные переговорщики задают много вопросов; уточняют, были ли они поняты; подводят итог обсуждения и слушают. Кроме того, как подчеркивает Шелл, эффективные переговорщики сдерживают свои обещания, не об-

---

<sup>28</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С.65, 68.

<sup>29</sup> Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. С.184

<sup>30</sup> Wilson M. Survival Skills for Managers. Johnson Publishing Company, Boulder, Colorado, 1981. С.126.

<sup>31</sup> Shell G. R. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text)



манывают и не дают надежды на то, что в действительности невозможно реализовать<sup>32</sup>. Опытные переговорщики также очень следят за своей репутацией<sup>33</sup>.

Как отмечает Ли, одна из основных задач переговоров – создание атмосферы, открытой для дискуссии, выяснения потребностей сторон и поиска решения. У любого человека должна быть возможность задать любой вопрос или высказаться по любому поводу и при этом получить уважительный ответ. Важно также принимать поведение другого, а не относиться к нему с позиции превосходства<sup>34</sup>. Ли также замечает, что ожидания сторон сильно влияют на план, ход переговоров и принимаемое решение<sup>35</sup> (Lee, 2007). Основное внимание на переговорах должно быть уделено долгосрочным отношениям.

Проведенный анализ показывает, что для достижения успеха на переговорах важно выбрать подходящую стратегию или комбинацию нескольких стратегий, а также суметь изменить или скорректировать выбранную стратегию в зависимости от стратегий других участников переговоров. На мой взгляд, к значимым факторам, способствующим проведению успешных переговоров, следует также отнести грамотную подготовку, высокую компетентность сторон по предмету обсуждения, создание конструктивной атмосферы, осуществление эффективной коммуникации, возможность и умение сторон быстро адаптироваться к возникающим переговорным ситуациям, а также, безусловно, обладание такими личностными качествами как честность и порядочность.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. 175 с.
2. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. 271 с.
3. Glossary of Negotiation Definitions. [www.negotiations.com/definition/](http://www.negotiations.com/definition/)

<sup>32</sup> Shell G. R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>33</sup> Shell G. R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books. Second Edition. 2006. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text)

<sup>34</sup> Lee C. *The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World*. The Career Press, USA. 2007. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr\\_1\\_fmkr0\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr_1_fmkr0_1?s=digital-text).

<sup>35</sup> Lee C. *The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World*. The Career Press, USA. 2007. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr\\_1\\_fmkr0\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr_1_fmkr0_1?s=digital-text)



4. Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006. 534 с. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAIBE/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Negotiating-International-Business-Negotiators-ebook/dp/B005OIAIBE/ref=sr_1_1?s=digital-text)
5. Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007. 272 с. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr\\_1\\_fmkr0\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Rules-International-Negotiation-Relationships-ebook/dp/B001BNC5D0/ref=sr_1_fmkr0_1?s=digital-text)
6. Lewicki R.J., Hiam A. Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. 320 с. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Mastering-Business-Negotiation-Resolving-ebook/dp/B002CQTYJI/ref=sr_1_1?s=digital-text)
7. Shell G.R. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. Penguin Books. Second Edition. 2006. 324 с. Электронная версия Kindle. [http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text](http://www.amazon.com/Bargaining-Advantage-Negotiation-Strategies-ebook/dp/B000QBYEX2/ref=sr_1_1?s=digital-text)
8. Wilson M. Survival Skills for Managers. Johnson Publishing Company, Boulder, Colorado, 1981. 264 с.

.....

### **Н.Назарбаев обозначил новый курс экономики Казахстана**

5 сентября 2012 г. в ходе интерактивной лекции "Казахстан на пути к обществу знаний" в Назарбаев-Университете президент республики Нурсултан Назарбаев обозначил новый курс экономики Казахстана. "Новый курс заключается в том, что предоставляя освоение огромных ресурсов наших недр, мы будем наших партнеров убедительно просить то же самое отдать в виде технологий Казахстану. Только в таких условиях возможно дальше будет работать в Казахстане. Это и есть новый поворот в экономике", – цитирует Н. Назарбаева портал VNews.kz. По словам президента, экономическая политика нового этапа развития предполагает существенную корректировку инвестиционной политики Казахстана. "Инвестиции пойдут туда, где от них получают максимальную прибыль и где создаются максимальные условия для бизнеса, где неизбежна частная собственность, где не меняются контрактные условия. В современной экономической модели Казахстана мотивации прибыли и возврат инвестиций будут такими же, как в лучших мировых корпорациях", – отметил Н. Назарбаев.

"Пора в нашей стране начинать работать, чтобы каждый тенге приносил хотя бы 10 тиын. Каждая корпорация, каждая компания должна думать о том, чтобы государственные деньги приносили прибыль. Если весь Казахстан будет работать как огромная корпорация, тогда мы будем двигаться вперед", – добавил глава государства.

.....