

УДК: 316.776.2

ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ. ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ТА МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ Й ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Георгієва Єлизавета, здобувач вищої освіти ММ 1/1
Миколаївський національний аграрний університет
Науковий керівник - к.п.н., доцент Веліховська А.Б.

У статті досліджено та проаналізовано види переговорів, стратегії їх ведення, особливості підготовки та тактичні прийоми, що застосовуються для ведення ділових переговорів

The article explores and analyzes the types of negotiations, strategies for their conduct, peculiarities of preparation and tactical techniques used for conducting business negotiations.

Уміння домовлятися є основою життя в суспільстві. Наш успіх залежить від здатності проведення переговорів з найбільшою користю для себе. Якщо ви не вмієте домовлятися, дотримуючись своїх інтересів, то автоматично стаєте жертвою тих, хто краще володіє переговорним мистецтвом. Але якщо ви володієте умінням ефективного проведення переговорів, то завжди будете отримувати більше, укладаючи вигідні угоди. Переговори є головним способом гармонійного співіснування та співпраці для людей з різними цінностями та інтересами.

В діяльності підприємства чи організації вміння вести ділові переговори є важливою складовою комерційного успіху. Для ефективності результатів переговорів та налагодження коопераційних зв'язків, необхідно володіти мистецтвом введення ділових переговорів. Уміння професійно провести бесіду або переговори підвищує культуру ділового спілкування, забезпечує досягнення бажаної мети, створює гідну репутацію та забезпечує професіональний розвиток кожного співробітника.

Здатність одержувати від інших людей те, що хочеш, і при цьому не доводити ситуацію до конфлікту – одна з найбільш корисних навичок як для професійного зростання, так і для особистого життя.

Метою статті є аналіз найрозповсюдженіших тактичних прийомів та методів підготовки й ведення ділових переговорів.

Переговори – це основний спосіб домогтися від навколишніх того, чого ви хочете. Це спосіб спілкування, спрямований на досягнення згоди в ситуації, коли у вас і в іншої сторони є спільні інтереси, але в той же час є і протилежні.

Переговори бувають двох типів. У кожного своя мета, і бажані результати різні. Перший тип переговорів – так званий «одноразовий». Ви плануєте укласти одноразову угоду і ніколи більше не будете мати справ з контрагентом. Обидві сторони переслідують єдину мету: отримати оптимальну ціну і найбільш вигідні умови по одноразовій угоді. Завершивши угоду, ви ніколи більше не зустрінетеся з цією людиною. Не має значення, чи подобається ви йому, чи поважає він вас, чи хоче стати вашим другом. Єдине, що важливо, – отримати оптимальний результат.

Другий тип переговорів відноситься до ситуацій, в яких мова йде про довгострокові відносини. У цьому випадку характер вашого продукту, договору або угоди вимагає, щоб ви працювали з тим же замовником протягом декількох місяців або років. Переговори другого типу – це процес, який не має початку, середини і кінця: він триває постійно. Стартова точка – якісні взаємини з довірою і надійністю в основі. Найкращі ділові відносини, які ви тільки можете уявити, – такі, в основі яких лежить договір, що задовольняє обидві сторони.

Найбільш провальні переговори – ті, після завершення яких жодна сторона не відчуває задоволення. Жодна сторона не хоче в майбутньому мати справу з іншою. І обидві не горять ентузіазмом виконувати зобов'язання, колись прийняті за цією угодою [1].

Щоб провести переговори добре, до них потрібно підготуватися: подумати, зібрати інформацію, розробити стратегію.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);
- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода);
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися) [2].

Щоб добитися успіху в переговорах, потрібно: знати певну інформацію про учасників переговорів, бути добре поінформованим про тему переговорів,

мати у своєму розпорядженні факти, що стосуються предмета розмови, мати певний досвід ведення переговорів.

Визнають два способи ведення переговорів: делікатний і жорсткий. Вибираючи перший спосіб, людина всіма силами намагається уникати особистих конфліктів і йде на поступки заради досягнення згоди. Вона хоче досягти рішення, яке влаштувало б обидві сторони, але в результаті відчуває себе обдуреною. Людина ж, яка обрала жорстку манеру ведення переговорів, розглядає будь-яку ситуацію як конфлікт самолюбства, в якому перемогти може тільки той, хто наполягатиме на своєму. Вона хоче перемогти, але найчастіше наштовхується на ще більш жорстку позицію. Це виснажує сили і ресурси, псує відносини між учасниками. Існують і проміжні стратегії переговорів, але кожна з них зводиться до спроби досягти згоди між тим, що ви хочете отримати, і тим, що готові вам дати інші.

Існує і третій спосіб переговорів, розроблений в рамках Гарвардського переговорного проекту, який поєднує в собі риси обох попередніх способів. Це метод принципів переговорів. Він враховує справжні інтереси обох сторін, а не зводиться до безглузлого обговорення того, що кожен з учасників готовий зробити, а чого не зробить ні за що. Основний посил полягає в тому, що учасники з усіх сил прагнуть знайти взаємовигідне рішення, а коли виникає конфлікт інтересів, рішення повинно ґрунтуватися на справедливих стандартах, що не залежать від бажання сторін. Частою причиною непорозумінь між партнерами є небажання застосувати творчий підхід при розгляді взаємовигідних варіантів. За такої ситуації рекомендують відокремлювати судження від рішення, розширювати коло підходів задля допомоги партнераві пошуку взаємовигідного рішення. Метод принципів переговорів жорстокий по відношенню до вирішуваних питань, але «делікатний» до людей. У ньому немає місця для брудних прийомів і безглуздої упертості. Ви зможете залишитися справедливими і в той же час захистити себе від тих, хто захоче скористатися вашою справедливістю [3, 4].

Перш ніж почати переговори, ви повинні чітко уявляти собі цілі, яких хочете досягти після їх закінчення. Метою переговорів не може бути просто досягнення згоди у чому-небудь. Цілі мають бути конкретними. Заздалегідь опишіть все, що плануєте отримати. Люди, які точно знають, чого хочуть, мають незаперечну перевагу перед тими, хто не впевнений і сумнівається.

Обговорюйте з ким-небудь майбутні переговори і в деталях промовляйте очікуваний результат. Формулювання своїх думок не гарантує, що ви отримаєте товар безкоштовно або що ви досягнете результату, не вигідного другій стороні. Проте, якщо попередньо продумати деталі переговорів, можна істотно підвищити ймовірність того, що ви прийдете до такого рішення, яке влаштує обидві сторони.

Спрогнозуйте три можливих варіанти розвитку подій: кращий, середній і найгірший. Вступаючи в переговори, ви повинні мати в голові всі три варіанти, але почати потрібно з того, щоб спробувати домогтися кращого результату, оптимальної ціни і умов. Дуже важливо мати НАОУ (найкращу альтернативу обговорюваної угоди). НАОС – це те, що ви будете робити, якщо домовитися

не вийде. Нехай у вас на прикметі буде інший постачальник, розглядайте можливість співпраці з кількома покупцями відразу – чим краще буде для вас альтернатива переговорному питанню, тим сильніше ваша позиція в цих переговорах. Не обдумавши як слід, що вам доведеться робити в разі невдачі, ви йдете на переговори з закритими очима. Якщо альтернативу ви не бачите, не йдіть на ці переговори. Тому що ціна угоди для вас в цьому випадку буде прагнути до нескінченності. Для себе придумайте гарну альтернативу, а для опонента – погану. Покажіть йому, що він може втратити, якщо не стане співпрацювати з вами. З іншого боку, опишіть опоненту, що він отримає у разі успішного розвитку подій, якщо ви домовитесь.

Щоб досягти успіху в переговорах, потрібно поставити себе на місце опонента. Дізнайтеся, кого поважають ваші опоненти і чому, чийм думкам довіряють, які методи вони використовують для досягнення успіху. Перш ніж починати переговори, переконайтеся, що ви знаєте, чого хоче ваш опонент, які у нього можуть бути заперечення і яка мотивація допоможе переконати його. Врешті решт ви маєте завоювати симпатію опонента. Якщо опонент буде емоційно неспокійний, схвильований, домогтися того, щоб він вас почув, буде вкрай складно чи навіть неможливо. Тому дуже важливо бути на одній емоційній хвилі зі своїм опонентом. Якщо ви в поганому настрої, краще не проводити переговори. Звісно, скасувати їх вдається не завжди, оскільки була попередня домовленість. Але краще чесно зізнайтеся у цьому і прийдіть до обопільного рішення щодо початку переговорів.

Не потрібно завищувати планку і форсувати події. У переговорах поспіх ні до чого. Будьте спокійні та впевнені у собі. Причому не має значення, що саме ви обговорюєте - укладення нового договору поставки чи підвищення своєї заробітної плати. Зайва наполегливість може сполохати вашого опонента. Рухайтесь до наміченої мети поступово [5].

Ключ до успішних переговорів – просити те, чого ви хочете. Вас може зупинити страх відмови або страх здатися жадібним. Запам'ятайте: відмова буде, але не варто його боятися. Відмова не стосується конкретно вашої особистості; він означає, що ви не надали переконливих аргументів, чому ви повинні отримати бажане. Не пройшлаваша пропозиція, а не ви. Якщо ви чуєте «ні», це означає, що вашому опоненту не вистачає інформації [6].

Нобелівський лауреат Даніель Канеман довів, що якщо інформація проста для сприйняття, то критичне мислення у людини відключається, і вона легко вам вірить. І навпаки: до того, що складно зрозуміти, ваш опонент швидше за все поставиться насторожено. Спирайтеся на попередній досвід співрозмовника, робіть висновки з того, що він вже знає. Отже, говоріть просто, зрозуміло, повторюйте одне і те ж кілька разів.

Люди при прийнятті рішення схильні спиратися на першу отриману інформацію. Вона стає точкою відліку для подальшого торгу в переговорах. Тому називайте ціну першими, і нехай ця ціна буде високою. Саме цей ефект використовують магазини, коли спочатку збільшують ціни на товари, а потім знижують їх до колишнього рівня, привертаючи увагу червоними цінниками з нібито знижками. Не можна вдруге справити перше враження. Тому справляйте

його з розумом. Ретельно аналізуйте все, що говорить опонент. БрайанТрейсі в книзі «Переговори» радить ставити питання: «Назвіть найнижчу ціну, по якій ви готові продати»? Навряд чи його потрібно озвучувати вголос, просто пам'ятайте, що перша названа ціна – це всього лише відправна точка [7].

Існує безліч тактик ведення переговорів.

Основні тактичні прийоми, що відносяться до принципової стратегії зазначені на рис.1 [8].



Рис.1. Тактичні прийоми принципового методу ведення переговорів

Серед прийомів, які можна використовувати для отримання переваги над противником також відносяться брехня, психологічний тиск та інші види нечесної гри. Такі прийоми можуть бути незаконними, неетичними або просто неприємними. Подібні тактики можна назвати брудними. Брудні прийоми можна розділити на три категорії: умисний обман, психологічна війна і позиційний тиск. Найдавніша форма переговорних прийомів – це завідомо неправдиві заяви. Поки у вас не з'явиться вагомих підстав довіряти будь-кому, не довіряйте нікому. Противники можуть дозволити вам повірити в те, що вони, подібно вам, уповноважені на певні дії, тоді як в дійсності це може бути зовсім не так. Не припускайте, що ваш противник наділений всією повнотою повноважень тільки тому, що він веде з вами переговори. Перш ніж приступати до взаємних поступок, ви повинні з'ясувати повноваження іншої сторони. І ваше бажання буде абсолютно законним. «Скажіть, якими повноваженнями Ви наділені в рамках наших переговорів?» Якщо відповідь буде двозначною або ухильною, є сенс поговорити з людиною, наділеною реальними повноваженнями, або дати зрозуміти своїм противникам, що ви залишаєте за собою аналогічне право переглядати будь-які пункти угоди.

Тактика психологічної війни спрямована на те, щоб ви відчули себе дискомфортно і відчули підсвідоме бажання швидше закінчити переговори.

Якщо в кімнаті занадто шумно, якщо в ній занадто жарко або занадто холодно, якщо немає місця для конфіденційної розмови з колегами, можна прийти до висновку, що обстановка була навмисне організована таким чином, щоб вам захотілося закінчити переговори якомога швидше і навіть піти на певні поступки, аби не затягувати процес. Крім впливу фізичної обстановки необхідно враховувати вербальне і невербальне спілкування, яке змушує вас відчувати дискомфорт. Противник може зробити зауваження щодо вашої зовнішності або одягу. Вас можуть відмовитися слухати і змусити повторюватися. У будь-якому випадку своєчасне розпізнавання тактики допоможе вам зменшити, а то і звести до нуля її вплив.

Загрози – це одна з найбільш неприємних тактик, використовуваних в ході переговорів. Якщо ця тактика спрацює, вам не доведеться більше боротися. Але загрози майже завжди призводять до відповідних загроз. Таке наростання напруженості може зруйнувати переговори і остаточно зіпсувати відносини між учасниками.

Позиційний тиск спрямований на формування такої ситуації, в якій на поступки йде тільки одна сторона. Таким прикладом може бути відмова від переговорів. Вам слід обговорити відмову іншої сторони вести переговори. Розгляньте різні варіанти – скажімо, переговори через треті сторони, обмін листами або залучення приватних осіб, наприклад журналістів, до обговорення теми переговорів.

Учасники переговорів часто починають з надмірно завищених або занижених вимог. В такому випадку має сенс привернути увагу противника до використовуваної ним тактики. Попросіть справедливо оцінити зайняту ним позицію, поки її наслідки не стали катастрофічними.

Можливо, найбільш поширеною тактикою, що використовується на переговорах з метою ігнорування прохань іншого боку, є заява учасника про те, що особисто він не має нічого проти, але у нього є жорсткий партнер, який не дозволяє йому йти на поступки. Таку тактику потрібно вміти вчасно розпізнати. Замість того щоб обговорювати питання з даними учасником, спробуйте отримати його згоду з об'єктивним принципом (бажано в письмовому вигляді), а потім при можливості поговоріть безпосередньо з «жорстким партнером» [3].

Таким чином, що б ви не робили, необхідно бути готовим до брудної гри. Ви можете бути твердим, як ваші супротивники, навіть ще твердіше. Відстоювати принципи набагато простіше, ніж незаконну і неетичну тактику. Не будьте жертвою.

Ведення переговорів – це навик, який можна придбати. Найважливішими передумовами успішного проведення переговорів є гарна підготовка, концентрація на предметі, орієнтоване на рішення проблеми мислення, гнучкість та прагнення виробити загальну позицію. Враховуйте психологічні фактори, що мають системний вплив на ваші дії, і майте в запасі стратегію, яка дозволить вам зменшити несприятливий ефект цих факторів. Просіть того що хочете отримати та шукайте взаємовигідні рішення. І пам'ятайте – домовитись можна про що завгодно, головне знайти правильний підхід.

1. Трейси Б. Переговоры: пер. с англ. Ю.Константиновой./Трейси Б/– Москва: Манн, Иванов и Фербер – 2014.– 144 с.
2. Курепін В.М. Базова концепція забезпечення управління безпекою розважальних центрів, уклад. В.М. Курепін, Д.В. Курепін // Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 20-21 листопада 2019р. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 172 – 175. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6412> (дата звернення 09.03.20).
3. Веліховська А. Б. Нові підходи до організації освітньої діяльності майбутніх інженерів з дисципліни «психологія управління» в умовах переходу до економіки знань / А. Б. Веліховська // Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні : матеріали причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу, м. Миколаїв, 25 - 27 квітня 2018 р. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – С. 86-88. URL:<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3894> (дата звернення 09.03.20).
4. Курепін В.М. Психолого-педагогічні методи формування креативного мислення в майбутніх інженерів-педагогів, уклад. В.М. Курепін, В.С. Іваненко // Осінні наукові читання : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, секція № 10. Педагогічні науки, м. Тернопіль, 27 листопада 2019 р. - Тернопіль : ГО «Наука та освіта без кордонів», 2019. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6416> (дата звернення 09.03.20).
5. Секрети успішних переговорів[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uteka.ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-sekreти-uspishnix-peregovoriv>.
6. [The 5 Most Common Negotiating Mistakes](https://www.fastcompany.com/90480199/how-companies-can-support-their-employee-caregivers-during-the-covid-19-outbreak)[Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.fastcompany.com/90480199/how-companies-can-support-their-employee-caregivers-during-the-covid-19-outbreak>(дата звернення: 23.03.2020).
7. Как научиться вести переговоры: 7 техник от нобелевских лауреатов [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987276-7-tehnik-peregovorov-ot-avtorov-bestsellerov-i-nobelevskih-laureatov>(дата звернення: 23.03.2020).