

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Одна из главных частей нашей повседневной жизни - переговоры. Любая деятельность включает в себя их ведение. Цель переговоров — это достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды.

В большинстве случаев переговоры направлены на:

- Достижение договоренности о взаимовыгодных условиях;
- Инвестиционных проектах;
- Перераспределении прибыли;
- Ведении совместной деятельности;

Искусство ведения деловых переговоров состоит в том, чтобы показать своему визави путь к решению его задачи через совершение действий, выгодных в первую очередь своей стороне.

Это требует глубоких знаний в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, умения управлять своим эмоциональным состоянием.

Изучение техники ведения деловых переговоров является актуальной задачей, так как любому сотруднику компании приходится сталкиваться ежедневно с деловым общением, как со своими коллегами, так и с партнерами других компаний. От того насколько развит навык коммуникации и ведения переговоров зависит успех их деятельности.

Объектом исследования в данном реферате была выбрана компания АО «Воркутауголь». По данному объекту будет рассмотрена техника ведения деловых переговоров. По итогу диагностирования будет разработан перечень рекомендаций для увеличения эффекта деловых совещаний.

Основные задачи, которые будут рассмотрены в реферате:

- Общая информация и методология ведения деловых переговоров;
- Анализ ведения переговоров в компании АО «Воркутауголь».

Изучение состояния, разработка мероприятий и рекомендаций;

- Подготовлены выводы по поставленным задачам;

## **1. Ведение деловых переговоров. Техника, общая характеристика, основные этапы.**

Переговоры – это тоже процесс. И как каждый процесс он делится на логические этапы и на каждом этапе необходимо добиться определенных результатов, которые являются необходимым ресурсом для выполнения следующего.

Переговоры имеют точную структуру: подготовка к переговорам, вступление в контакт, обмен информацией, достижение договоренности, заключение сделки, завершение контакта, анализ переговоров. Достижение высокого, максимально эффективного результата возможно при строгом выполнении алгоритма ведения переговоров. Нельзя начинать переговоры без подготовки, невозможно заключить взаимовыгодный контракт, не прояснив все возможности сторон. [4].

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров – быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к

рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров входит постепенно и в нашу жизнь, соседствуя с остальными методами и постепенно вытесняя их.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационной. В общем, это еще и не переговоры, а скорее пред переговоры.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Переговоры – это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий – это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: «Чего мы хотим достичь?», но должны поставить и такой вопрос: «В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?». При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение – это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента – это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства – это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и – как бы это ни резало слух – люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли

информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают «игровое» поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его «эгоистическим» устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

В первую очередь необходимо определить цель данных переговоров. Переговоры – это торги, поэтому необходимо обозначить диапазон целей – минимальный и максимальный результаты. Цель должна быть записана, сформулирована очень конкретно, иметь количественные и качественные показатели измерений, реалистична с точки зрения внутренних ресурсов вашей компании и возможностей поставщика, согласована с целями других процессов.

Необходимо проработать варианты: объемы, стоимость единицы и всей партии, условия оплаты, количество поставок, доставка, норма упаковки, гарантийные обязательства и сервис, срок действия договора и другие, важные для вас

параметры. Компоновка всех составляющих приведет к общей стоимости этой закупки. Нужно четко обозначить для себя условия со стороны поставщика, при которых вы не пойдете на сделку. Кроме того, в переговорах всегда есть промежуточные цели – можно получить информацию о рынке поставщиков, о своих конкурентах, о возможном развитии событий в будущем, об альтернативных продуктах и т.д.

Типичные ошибки при постановке цели – их расплывчатость и неоднозначность формулировок. Чего стоит одна фраза: «Мы договорились о долгосрочном сотрудничестве»! Договоренности бывают разными: устными и закрепленными письменно. Слово «долгосрочное» может трактоваться как 3 месяца, год, пятилетка. Сотрудничество может означать намерение, может иметь двустороннюю или одностороннюю выгоду, быть с обязательствами и без, с определенными условиями расторжения и проч. Когда начинаешь у обеих сторон прояснять, что именно они понимают под данной договоренностью, диву даешься разнообразию трактовок.

Партнерство требует компромиссов и равно состязательности сторон. Возьмите себе за правило ведение переговоров под девизом «Уступка за уступку!». Поэтому обязательно подготовьте перечень требований к поставщику и оцените стоимость каждого требования. Ответьте на вопрос: какую пользу в количественном и качественном выражении это принесет сейчас и в будущем.

Если Вы будете требовать и торговаться, то Вам необходимо подготовить и ответные уступки, со своей стороны. И здесь тоже важна цена вопроса. Расчертите лист на 2 части. В левой части запишите уступки, которые стоят конкретных денег. Например, предоплата, оплата по факту, сокращение отсрочки платежа, самовывоз, увеличение объема закупки, уменьшение количества поставок и др. В правой колонке составьте перечень уступок, которые, на первый взгляд, не стоят денег, но дают другую пользу-выгоду для вашего партнера. Например, гарантия заказов определенных объемов, поддержка марки поставщика, содействие в рекламной кампании, планируемое производство, обратная связь о потребителе, статистика региональных продаж, индивидуальная схема логистики и приемки товара, личный контроль документооборота и др. Этот перечень может быть длинным и зависит от конкретного поставщика и его представителя.

Закупщик тоже продает. Продает деньги и ...будущие деньги. Научитесь продавать поставщику те качества вашей компании, которые отличают вашу фирму от других

и позволят поставщику не только сейчас, но и в будущем получать прибыль от работы с вами.

На этапе подготовки продумайте все возможные аргументы, которые будут обосновывать ваши требования. Каким ожиданиям вашего партнера эти аргументы соответствуют? Не забывайте про то, что весомость аргументов зависит от точки зрения. Попробуйте встать на позицию вашего партнера и посмотреть на аргумент его глазами. Если вам необходимо добиться новых условий, то стоит подготовить графики и диаграммы, которые показывают динамику роста объемов закупок, темпы потребления, планы и прогнозы увеличения объемов в будущем. Визуализация данных подчеркнет значимость вашего аргумента. Продумайте также критерии, по которым вы будете оценивать предложение поставщика.

Хорошо известно, что хороший экспромт экспромтом не придумывается, а готовится заранее. Если формулировать на ходу, то можно получить такой аргумент: «Мы очень надежная организация, нам можно доверять. И поэтому, когда мы задерживаем оплату, то поставщик может быть спокоен, что когда-нибудь он непременно получит свои деньги». Эта фраза записана на конкретных переговорах. Прислушайтесь к тому, что вы говорите.

Составьте также перечень информации, которую вам необходимо получить в ходе переговоров, продумайте вопросы, с помощью которых вы получите эту информацию. Каждый продавец сейчас ведет «карточку клиента». Для этого существуют специальные программы (CRM). То есть, вся информация о контактах с вами фиксируется, сохраняется и используется в будущем. Это информация о договорах, запросах, рекламациях, днях рождения и даже о том, как зовут вашего попугая. При этом я знаю на данный момент не больше десяти закупщиков, которые ведут аналогичные «карточки поставщика». Не кажется ли вам, что продавцы лучше подготовлены к переговорам?

Если вы уже раньше работали с этим поставщиком, то поднимите историю контактов, статистику поставок, описание минусов в работе обеих сторон, обещания и ожидания сторон, данные ранее, отчеты о предыдущих переговорах и др. Если минусы в работе поставщика были серьезными, то определите более четко ваши ожидания и найдите способ убеждения поставщика в необходимости изменений.

Немаловажным ресурсом является знание механизма принятия решений в компании поставщика. Кто принимает решение, кто влияет на принятие решения,

сколько времени и по какой схеме решение принимается, каков уровень полномочий контактного лица, в каких рамках это лицо принимает решение.

Для создания позитивной эмоциональной атмосферы многие переговорщики применяют технику малого разговора. Это может быть увлекательный для собеседника рассказ, информирование о каких-либо значимых для него событиях, цитирование общих знакомых или воспоминание о прошлом разговоре. Кроме того, информация о компании поставщике или его рынке наверняка просачивалась в прессе, размещалась в Интернете, сообщалась вашими знакомыми. Ее вы тоже можете использовать. Найдите свою тему и подготовьтесь к ней.

Если вы встречаете поставщика у себя, то подготовьте переговорную, позаботьтесь о чае/кофе, устраните возможные помехи и ситуации, за которые вам придется извиняться, сделайте так, чтобы промежуток между организационными и содержательными моментами был коротким и приятным.

Перед переговорами проверьте свой «рабочий стол». Визитки, бланки, шаблоны, статистика, сертификаты, договоры, рекламные материалы, калькулятор и, наконец, блокнот и ручка должны быть у вас под рукой, независимо от места проведения переговоров. Соответствующий внешний вид и «рабочий стол» - понятия настолько банальные и в нашем сознании естественные, что именно их часто упускают из вида. А уже в ходе переговоров прячут обкусанные ногти и грязные ботинки под стол. Как уж тут цель удержать и сохранить уверенность в себе. В бизнесе мелочей не бывает.

За день до переговоров уточните время и место переговоров, участников переговорного процесса, какие материалы необходимо подготовить обеим сторонам.

Готовясь к переговорам, надо иметь в виду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто «технические» сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относиться к подобным «мелочам». Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда

партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы – экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций – аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать – подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

При этом в ходе переговоров полезно иметь ввиду следующие вопросы:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- достаточно ли адекватно своим задачам используются способы подачи позиции;
- есть ли резкое изменение соотношения способов подачи позиции у партнера;
- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах (изменение внешних обстоятельств, ошибки, связанные с процессом ведения переговоров, какие-либо иные причины).

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ничуть не меньше первых двух.

Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация – это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не

только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части – что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Далее рассмотрим различные подходы исследователей к изучению техники ведения деловых переговоров.

## **2. Ведение деловых переговоров на примере компании АО «Воркутауголь». Общая характеристика проведения, анализ, предложения по изменению.**

### **2.1 Общая характеристика компании АО «Воркутауголь»**

Компания «Воркутауголь» входит в горнодобывающий дивизион ПАО «Северсталь» и является самым большим предприятием Воркуты. Это одна из крупнейших угледобывающих компаний России, с которой Республика Коми связывает будущее многопрофильного развития Печорского бассейна и прилегающих к нему территорий Полярного и Северного Урала.

Предприятия «Воркутауголь» работают на территории Печорского угольного бассейна, который представляет собой крупную сырьевую базу для металлургической, коксохимической и энергетической промышленности. Воркутинский геолого-промышленный район располагает самыми большими в Европе запасами угля (порядка 4 млрд. тонн) и обладает высоким промышленным потенциалом.

Печорский бассейн является единственным в европейской части страны, где возможно практически неограниченное наращивание мощностей по добыче коксующихся и энергетических углей. Таким образом, Воркутинский район имеет важное геополитическое значение и является стратегически важным источником высококачественного металлургического и энергетического сырья для Европейского Севера и Центра России.

Воркутинский уголь, как и уголь Кузбасса, является основной сырьевой базой коксового производства страны. Основным потребителем угля, добываемого компанией «Воркутауголь», является Череповецкий металлургический комбинат ПАО «Северсталь» – одно из крупнейших и самых рентабельных металлургических предприятий России.

Компания «Воркутауголь» – одно из крупнейших в России предприятий по производству коксующегося угля, который является незаменимым компонентом для металлургии. Концентрат коксующегося угля используется как сырье для изготовления кокса, – он служит одним из основных ресурсов для производства чугуна на металлургических предприятиях. [6]

## **2.2 Анализ и диагностика состояния ведения переговоров на примере компании АО «Воркутауголь»**

Успех ведения переговоров и достижения цели по ним во много зависит от уровня организации компании, ее бренда, цели, рыночных показателей.

Для проведения переговоров по закупкам ГШО, материала для подразделения в компании сформирована группа сотрудников отдела ДМТС в размере 3 человек. Для деловых встреч в компании выделяется селекторная аудитория с выходом в интернет для подключения видеоконференции совета директоров компании ПАО «Северсталь» в случае согласования оговоренных условий в рамках старшего руководства.

- Переговорная оснащена:
- Видео связью;
- ПК;
- Большим овальным столом с 30 посадочными местами;
- Кондиционером;
- Помещением для напитков, угощений;
- Для ожидания встречи в холле размещен диван;

Переговоры с наиболее перспективными контрагентами возглавляет Генеральный директор компании, а также заключает наиболее существенные договоры, влияющие на решение стратегических задач компании.

Директор дирекции материально технического снабжения назначает лиц, ведущих конкретные переговоры по определенным категориям закупок в рамках своих компетенций. На каждого сотрудника за подписью генерального директора оформляется доверенность с указанием его полномочий.

Переговоры по заключению контракта на поставку ГШО проводятся как продолжение предварительной коммерческой переписки между компаниями.

Ответственное лицо подготавливает и согласовывает:

- Участников переговоров;
- Справочную информацию по материалам контрагентов
- Коммерческие документы и предложения;
- Составление проектных коммерческих документов;

В каждом случае ведется видео запись проведённых переговоров. В дополнении ведется сквозной протокол, в котором отмечаются все отклонения и договоренности сторон.

Рассмотрим одну из проведенных встреч представителей АО «Воркутауголь» и ООО «Сибтранссервис».

Начало встречи. Включение ВКС, участники сторон приветствуют друг друга. Переговоры начинаются с представления менеджера АО «Воркутауголь» («заказчик») менеджеру ООО «Сибтранссервис» («поставщик»). «Поставщик» при дальнейшем сотрудничестве будет являться представителем ООО «Сибтранссервис». «Поставщик» будет вести переговоры и решать возникающие проблемы от лица фирмы ООО «Сибтранссервис».

После предварительной договоренности по электронной почте и телефону, на переговорах уточняются наиболее важные пункты договора.

Договор заключается сроком на один – три года. По истечении данного срока договор может быть продлен и перезаключен повторно на новых условиях. «Заказчик» будет получать ГШО партиями со склада магазина находящегося в городе компании «заказчика», 1 раз в месяц. На каждую партию ГШО в системе SAP будет составляется счет-фактура, в которой будет указана дата поставки, вид материалов, его количество и цена. Стороны приходят к договоренности, что первая партия ГШО в складе-магазине будет составлять на сумму 10млн. руб. по позициям, прописанным в приложении. В дополнении на первую партию заказа согласована отсрочка платежа сроком на 6 месяцев. Контракт заключается на общую сумму 100млн. руб. Поставка товара будет проходить путем дооснащения склада-магазина требуемым материалом по мере списания. Риски, связанные с не укомплектованностью и порчей оборудования при доставке, берет на себя компания ООО «Сибтранссервис». По каждой позиции будет присутствовать сертификат качества оборудования.

По итогу обсуждения всех пунктов контракта, происходит подписание Генеральным директором АО «Воркутауголь» и представителем компании ООО «Сибтранссервис».

После совещания Генеральный директор приглашает всех в комнату отдыха для закрепления прошедшей встречи.

На основании рассмотренной встречи, подготовим следующие рекомендации для повышения эффекта проведения переговоров:

1. Подготовка плана встречи, акцент на наиболее важных формулировках;

2. Подковывать неблагоприятные факторы – благоприятными. Всегда иметь возможность предоставить положительный эффект.
3. Использование в начале и конце встречи положительные фразы, даже если компании в ходе переговоров не сошлись на обоюдном согласии;
4. Оговорить с коллегами заранее: ожидания партнеров, его позиции, желания, преимущества, его подходы к уступкам;
5. Всегда задавайте вопросы, на которые невозможно ответить одним словом «ДА» или же «НЕТ»;
6. На протяжении встречи требуется повторять мысли партнера да бы не уйти только в свои выгоды, тем самым, не создав отрицательного эффекта;
7. Всегда есть компромисс – ищите его;
8. Не повторяться в высказываниях;
9. Не сравнивать;
10. Слушать – это одно из главных правил переговоров;
11. Не нужно высказываться производственной речью, так как это может привести к непониманию ваших собеседников;
12. Говорите ясно, четко, сжато. Не нужно давать излишние комментарии;
13. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает;
14. Будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Снизьте у партнера внутреннее сопротивление;
15. Будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается;
16. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров;

## **Заключение**

Рассмотрев проведение встречи переговоров между партнерами компаний АО «Воркутауголь» и ООО «Сибтранссервис» можно сделать вывод, что успех проведения переговоров зависит во многом от умения сторон полноценно коммуницировать между друг другом. Для того, чтобы встреча прошла продуктивно требуется открытый диалог и двустороннее общение.

Конфликты возникают от неумения вести полноценное общение. В таких случаях стороны отказываются понимать друг друга. Возникает скрытость и

подозрительность, что по итогу негативно сказывается на их дальнейшем сотрудничестве.

Таким образом, разработанные мероприятия по повышению качества проведения переговоров помогут в дальнейшем добиваться наилучших результатов в деловом общении.

## **Список использованной литературы**

1. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
2. Переговоры без поражения. – МИФ, 2013. – 260 с.
3. Как подготовиться к переговорам за час. – МИФ, 2012. – 110 с.
4. [http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/face\\_to\\_face.html](http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/face_to_face.html)
5. <http://www.elitarium.ru/jetapy-peregovorov-pravilo-dostizhenie-soglashenie-informacija-doverie.html>
6. <http://vorkutaugol.ru/rus/about/index.phtml>

Зарецкая Е.Н. Деловое общение