

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Переговоры - древнее и универсальное средство человеческого взаимодействия, основное средство получить от других людей то, чего мы хотим в бизнесе и в жизни. Хотя переговоры имеют место в повседневной жизни, вести их успешно не всегда получается. Казалось бы, мы ведем переговоры с самого раннего детства и взрослея, в повседневной жизни каждый день сталкиваемся с необходимостью находить компромиссы. Тем не менее эта тема неиссякаема для изучения. Особый интерес у меня появился к детальному прочтению специальной литературы, когда по работе пришлось столкнуться к необходимостью впервые самой провести деловые переговоры. Этот момент своей жизни я не забуду никогда. И хотя не могу сказать, что они были провалены, скорее наоборот, закончились относительно успешно: каждая из сторон пошла на уступки, и получила то, что было наиболее важно для нее. Тем не менее сам процесс для меня прошел как в тумане, я абсолютно не представляла на чем строятся переговоры, не знала, как к ним правильно подготовиться, хотя для предварительной подготовки было время, но не до конца представляя, чего именно следует добиваться, не поставив цели и не сделав план, готовиться было сложно. В какой-то момент переговоры начали перетекать в ссору. Хотя до этого я много раз присутствовала на разного уровня деловых встречах и переговорах, и внутренних обсуждениях итогов после этих переговоров, тем не менее, вести их активно мне до этого не приходилось и оказалось очень трудным. На мой взгляд это чрезвычайно увлекательный и захватывающий процесс, мне еще тогда захотелось изучить его всесторонне, понимать суть и внутренний смысл происходящего. Оказалось, что существует много специальной бизнес-литературы, посвященной этой теме.

«Компромисс - искусство разделить пирог так, чтобы каждый поверил, что ему достался самый большой кусок».

## **Понятие, функции, основные стадии**

Переговоры - это процесс поиска условия для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас. Переговоры - это всегда обмен уступок между сторонами, сделка, которая должна быть выгодна обеим сторонам. Этот обмен не должен оставить ни одну из сторон в полном поражении, в проигрыше, потому что тогда эта сторона потеряет интерес к общему делу или просто не сможет выполнить условия, к которым пришли во время переговоров. Деловые переговоры всегда носят добровольный характер, любая из сторон может не согласиться с предлагаемыми условиями или если компромисс не будет найден, отказаться от сделки вовсе, что иногда бывает даже лучше для общего дела. Это обязательное условие любых переговоров - право участников отклонить любое предложение.

Переговоры - это процесс поиска. Любая из сторон не знает точно будет ли достигнуто соглашение. Это всегда двусторонний процесс, нужно и защитить свои интересы и не забыть, что зависишь от оппонента с другой. Если деловые люди сели за стол переговоров, они уже имеют общие интересы и цели, общие в глобальном смысле и различные в частности, вот эти частные детали и нужно в процессе общения утвердить таким образом, чтобы все остались довольны результатом.

Любые переговоры уникальны и в то же время подчиняются общим правилам.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют.

Переговоры - это прежде всего способ избежать открытого конфликта, найти оптимальное, взаимоприемлемое для всех сторон решение спорной проблемы. В результате этого достигается определенная мера единомыслия, общность оценки, консенсус.[З.с.229]

Цель переговоров - конструктивный исход. Несмотря на изначально разные позиции сторон, каждому следует доступными средствами доказывать свою правоту: уметь четко формулировать свою точку зрения, иметь способность убеждать, аргументировать, и, соответственно, критиковать, разубеждать, опровергать.

Взаимные уступки - свидетельство хороших манер договаривающихся. В основе успешных переговоров лежит компромисс; нахождение оптимального пути к соглашению - это определенная гарантия, позволяющая избежать опасных, неконтролируемых и необратимых путей развития событий.

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству.

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 предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений - коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.[1. с.232]

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.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

## **2. Подготовка переговоров. Выбор тактики**

Условно процесс подготовки к переговорам подразделяется на два этапа: организационная подготовка и содержательная подготовка. Эти два этапа тесно взаимосвязаны, так как характер предстоящих переговоров обуславливает организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров определяется необходимость привлечения экспертов. Однако и организационные вопросы оказывают влияние на содержательную сторону: плохо подготовленные переговоры ведут к осложнениям в их ходе и даже срыву.

Организационная подготовка предполагает:[4.с 233]

- определение места и времени встречи;
- формирование делегации и назначение ее главы;

Содержательная подготовка включает в себя:

- проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- проведение `внутренних переговоров`;
- определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
- формулирование предложений и их аргументация;
- подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов.

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.

Процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:[5.с.234]

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

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

Некоторые ученые выделяют 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.

Также при подготовке и тактики переговоров большую роль играет знание национальных особенностей переговоров, которое может помочь предугадать поведение вашего делового партнера.

### **3. Национальные особенности ведения переговоров**

Говоря о национальных особенностях ведения переговоров, следует проанализировать специфику ведения переговоров в различных странах.

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. При этом по сравнению с представителями других стран, члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений и стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Поэтому в процессе переговоров с ними необходимо выдвигать реальные и конкретные предложения. Ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути разговора, не тратя время на формальности.

Часто при заключении коммерческих соглашений американские партнеры проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Одновременно с

этим нередко проявляют и эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Американцы умеют и любят торговаться. Большое внимание уделяют увязке разнообразных вопросов — так называемым «пакетным» решениям. Зачастую сами выступают инициаторами, предлагая такие «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах.[2.с.235]

Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американские бизнесмены обладают репутацией самых жестких деловых людей в мире, тем не менее, с ними во многих отношениях легче всего иметь дело. Если деловой партнер проявляет свою жесткость достаточно часто, то американцы начинают спорить, провоцировать вас и непременно начнут оказывать на вас грубое давление, но это всего лишь часть их игры. Некоторая сдержанность помогает в общении с американцами. Ведя переговоры, желательно иметь в своей команде кого-нибудь, кто хорошо знает их страну.

Французские партнеры не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей.

Предпочитают досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, к примеру, с американцами.

Во время деловых встреч с французами рекомендуется использовать французский язык в качестве «официального», при этом, однако, учитывая, что они крайне чувствительны к слабому владению французским иностранцами.[4.с.236]

Искусно, даже с изяществом отстаивая свою позицию, французы не склонны к торгу. На переговорах очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Чаще всего выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя и стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении.

Немцы предпочитают начинать переговоры, только если достаточно уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, и если видят ее в партнере, это немедленно и благотворно сказывается на атмосфере переговоров.

Немцы известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо придерживаться международного протокола. Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Немцы ценят в партнере честность и прямоту, очень любят приводить факты и примеры, а соответственно и выслушивать их. Неравнодушны к цифрам, схемам с диаграммами. Беседуя с немецкими партнерами, надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. В конце разговора полезно повторить свои мысли и выводы в кратком резюме.

Немецкий стиль переговоров отличается сухостью. Немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения. Немцы следят за соблюдением иерархии при рассаживании и за очередностью выступлений. Они всегда хорошо информированы о том, что касается дела. Они очень любят критиковать, хотя сами болезненно реагируют на критику. Они тщательно записывают все свои замечания и на следующий день приходят хорошо подготовленными к встрече.[2.с.237]

Немцы очень честные и всегда выполняют обещания, данные на словах. Обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все детали. Лучше не вступать в переговоры с немцами, если вы еще не уверены и сами для себя не решили, как правильно сформулировать или как правильно поставить данный вопрос.

В отличие от немцев, англичане в меньшей степени уделяют внимание подготовке к переговорам. Они подходят к проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров и можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно благосклонно встречают инициативу противоположной стороны.

Традиционно англичане абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они предпочитают вести

честную игру.

По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категоричных утверждений. Исследователи британского национального характера считают, что этим он неизменно выражает уважение к собеседнику. Впрочем, британцы старательно избегают в беседе любых личных моментов, то есть всего того, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь.

Иностранец, привыкший считать, что молчание — знак согласия, рискует жестоко ошибиться, полагая, что убедил англичанина в своей правоте. Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает у них выражение согласия. Просто англичане считают самообладание главным достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые инстинктивно хочется заполнить. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно повредить делу: по мнению англичан, «болтливый» бизнесмен весьма сомнителен как партнер.

В Англии переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. Традиционно они начинаются с обсуждения погоды, спорта и т. д. На честное слово англичан можно положиться. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров. Они любят показывать свою привязанность к семье, и будет в порядке вещей, если во время переговоров и между ними темой вашего общения будут дети, отпуска и всякие связанные с этим воспоминания. Можно заметить, что британцы даже в отсутствии разногласий редко принимают окончательное решение на первой встрече. Они не любят спешить. Англичане, как правило, заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях, а не в кратковременных сделках. Это фактор, с которым следует считаться, даже если хочется прийти к соглашению побыстрее.

Итальянцы, по своей природе, экспансивны и отличаются большой общительностью. Их практика ведения деловых переговоров в основном отвечает нормам развитых европейских стран. Однако определенные различия все же проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.[2.с.238]

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире. Поэтому немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что неофициальная обстановка обязательно будет способствовать сглаживанию возможных противоречий, что в ней можно будет более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть. Итальянцы высоко ценят проявление искреннего интереса к своей стране и, если видят его в партнере, отреагируют надлежащим образом.

На встречах итальянцы не так строго придерживаются повестки дня. Они перескакивают на пункты, которые должны быть рассмотрены позже, или вновь возвращаются к тем вопросам, которые вы считали уже решенными. Они разговаривают громко, возбужденно и подолгу. Переговоры, следовательно, ведутся долго. Итальянец может вспылить при обсуждении какого-нибудь пункта, а минуту спустя, превратиться в самого дружелюбного партнера. Их стартовая цена может быть высокой, но они готовы к ее снижению в процессе переговоров.

Итальянцы должны после заключения сделки чувствовать себя победителями – людьми, которые чего-то добились. Каждый член их команды должен быть удовлетворен результатами переговоров.

Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично. Испанцы большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров у них очень часто не соблюдается.

Испанские партнеры независимы и обладают большим чувством собственного достоинства. Внешнему виду на переговорах уделяют большое внимание. Поэтому там, действительно, встречают по одежке...

Каждая из семнадцати провинций Испании придает характеру жителей свой неповторимый колорит. Однако чем ближе к югу, тем более открытыми становятся проявления чувств, менее формальным и условным общение.

Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: первое — к сбору информации, касающейся предмета переговоров, слабых и сильных сторон противоположной стороны, второе — к созданию так называемого «духа дружбы». Последнее время китайцы, по сути, отождествляют партнеров по переговорам просто с хорошими личными отношениями.[4.с.239]

Склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительная стадия переговоров. На начальном этапе немаловажное значение придают тому, как ведут себя партнеры, как они выглядят, каковы у них отношения между собой. Таким образом китайцы с самого начала пытаются определить статус каждого из участников противоположной стороны. В дальнейшем они достаточно явно ориентируются на людей с наиболее высоким статусом — как официальным, так и неформальным. Однако воздействовать на позицию партнеров по переговорам стремятся, прежде всего, через людей, которые, по их мнению, так или иначе, демонстрируют симпатии китайской стороне.

На переговорах с китайцами вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты» — определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т. п. Обыкновенно они делают уступки лишь под конец переговоров. Причем происходит это в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Однако тем самым переговоры только возобновляются.

Ошибки, допущенные партнерами в ходе переговоров, китайцы используют весьма умело. И окончательно приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом гость не должен исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже парафированные договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Японцы с детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества.

Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе. Японские бизнесмены чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Не удивительно, что даже проведение предварительных переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях по возможности исчерпывающей информации.[4.с.240]

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, порой бывает крайне удивлен неспешным темпом деловых переговоров. Обсуждение часто начинается с вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету переговоров,

и лишь через некоторое время японцы переходят к сути дела. Причем, чем серьезнее поставленные на повестку дня вопросы, тем больше внимания уделяется второстепенным деталям. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, в том числе и в бизнесе. Японцы традиционно стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, станут говорить, что «это трудно». Чтобы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом, они могут также сослаться на плохое самочувствие или ранее данные обещания.

Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. В Японии существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование, вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнера, они чаще всего отвечают тем же. Другое дело, что их мораль разделяет поступки не на хорошие и дурные, а на подходящие моменту и неподходящие ему, поэтому они полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.[5.с.241]

Для арабов очень важным представляется установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. Если европеец старается при решении проблемы предугадать развитие событий, то арабы скорее привыкли обращать взгляд в прошлое, ориентируясь на свои традиции и обычаи. В целом арабский мир далеко не однороден и существуют значительные различия в стилях делового общения у представителей разных арабских государств. Наиболее типичный арабский стиль ведения переговоров представляют египтяне, поэтому стоит сказать о них особо.

## **Заключение**

Переговоры - это прежде всего способ избежать открытого конфликта, найти оптимальное, взаимоприемлемое для всех сторон решение спорной проблемы. В результате этого достигается определенная мера единомыслия, общность оценки, консенсус. Переговоры имеют свои правила, свой моральный кодекс и свои специфические особенности.

Для того, чтобы избежать трудностей во время проведения переговоров необходимо знать специфику их проведения в различных странах.

В этнопсихологии принято различать культуры с низким уровнем контекста, в которых произнесенные слова воспринимаются собеседником практически буквально, без учета возможного скрытого смысла. К ним относятся, к примеру, американская и немецкая. И культуры с высоким уровнем контекста (в частности, французская и японская), где значение контекста очень велико и порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное. Рассмотрим представителей каждой культуры подробно.

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Переговоры - сложная наука, но практикуясь постоянно, неустанно оттачивая мастерство, уделяя особое внимание к деталям, можно улучшить навыки проведения переговоров, а со временем может быть даже стать первоклассным переговорщиком. Главное помнить важный принцип, что в основе любых успешных переговоров всегда лежит компромисс. Важно, чтобы все участвующие стороны остались довольны, и общее дело можно завершиться успешно.

## **Список литературы:**

1. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 409с.
2. Моносова А. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 285с.
3. Иванова С. Я слышу, что Вы думаете на самом деле. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 138с.
4. Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 388с.
5. Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 150с.