

## **Содержание:**

Image not found or type unknown



## **Введение:**

Переговоры — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения решения, которое стороны готовы выполнить.

Для успешного развития бизнеса (фирмы, предприятия и т.д.), необходимо умение вести переговоры со сторонними организациями.

Деловое общение является ключевым моментом в достижении соглашения между партнерами, а значит, умение грамотно строить переговоры - это искусство, которому необходимо учиться.

Переговоры состоят из выступлений, дискуссий, споров и доказательств. Они могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим затруднением, или вообще не прийти к согласию.

Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

## **Глава 1. Структура переговоров**

Как правило, у всех переговоров прослеживается определённая структура.

В типичных переговорах существуют четыре этапа:

1. Подготовка. Она включает установление (определение) целей и приоритетов, сбор информации и принятие стратегии;
2. Дискуссия. Она сигнализирует о начале фактических переговоров;
3. Ведение переговоров. Оно включает внесение предложений, выдвижение уступок и продвижение по направлению к соглашению;
4. Закрытие и соглашение. Здесь стороны активно ищут ситуацию "выиграл - выиграл" и достигают приемлемое соглашение.

Очень важный этап переговоров, в котором заложена основная часть успеха – подготовка. Целью подготовки является разработка такого вопроса, который хорошо исследован (обоснован).

1. Подготовка. Подготовка включает следующее: сбор информации; определение целей; установление приоритетов; оценка другой стороны и ее вопроса; разработка стратегии переговоров; знание политики (методов) принуждения и обязательных ограничений; рассмотрение последствий неудачи.

Имеет смысл заранее смоделировать ход беседы, продумать всевозможные варианты вопросов и ответов, хорошо отрепетировать свою речь. Это поможет произвести правильное впечатление и добиться доверия со стороны других участников переговоров.

Как правило, инициатива на деловых переговорах принадлежит именно тому участнику, кто лучше знает и понимает суть проблемы. Необходимо четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую тему. Обязательно составьте примерную программу переговоров. Наметьте моменты своей неуступчивости, а также проблемы, которыми можно поступиться. Определите для себя рамки возможных компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жесткую дискуссию.

При подготовке к сложным переговорам (например, в случае, когда заранее можно предположить негативную реакцию партнера), следует выйти за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета обсуждений и тщательно обдумать цель, всевозможные ситуации, условия и организацию переговоров, а также досконально осведомиться о партнерах и компании, которую они представляют. Выяснить это помогут следующие вопросы.

- В чем следует видеть оптимальное решение проблемы при различном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям?
- Какие потребуются аргументы для того, чтобы правильно отреагировать на негативную реакцию партнера по причине несовпадения интересов?
- На какой компромисс вы готовы пойти и, на какие сроки?
- Какие невыгодные для вас предложения вы готовы принять, а какие следует отклонить? С помощью, каких аргументов?

Следует помнить, что, пытаясь внушить партнеру важность своих предложений, нельзя упускать из виду его законных интересов. Постарайтесь выявить в ходе разговора с партнером общие возможности получения взаимной выгоды.

Представьте себя на месте собеседника, посмотрите на предмет переговоров его глазами. Обдумайте все возможные контраргументы со стороны партнера, приготовьтесь использовать их с выгодной для себя стороны.

Участники переговоров должны быть готовы к компромиссам, в случае неудачи соглашения на первой встрече, есть шанс добиться этого поэтапно. Может получиться и так, что в ходе переговоров вы получите информацию, не позволяющую вам больше сотрудничать с данной компанией.

В самом начале переговоров очень важны методы завоевания расположения. Первым этапом на пути завоевания благоприятного расположения со стороны партнера является приветствие. Это общая, но очень важная стадия переговоров. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия – рукопожатие, причем первым руку подает хозяин. Разговор, предвещающий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые принято вручать сидя уже за столом переговоров.

В начале беседы крайне важно привлечь внимание партнера, дать ему понять, что ваша информация будет ему чрезвычайно полезна. Грамотно и четко изложите свои предложения, и тогда вас будут слушать с неподдельным интересом.

Убедите партнера в том, что он сделает правильный выбор, согласившись с вашими идеями. Донесите до него, что реализация ваших предложений принесет ему ощутимую пользу и выгоду компании.

Партнер может быть заинтересован, но все же иметь некие сомнения и вести себя осторожно. Ваша задача устранить все сомнения путем правильно поставленной аргументации и опровержений замечаний с противной стороны.

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение, которое нередко достигается на основе взаимного компромисса.

## 1. Дискуссия;

Фактические дискуссии обычно начинаются со стартовых заявлений обеих сторон. Сторона, предъявляющая требования или ставящая задачи, начинает первой. Это этап выстраивания каждым участником своего собственного дела на широкой платформе (общих условиях), этап прояснения позиции друг друга и этап

подтверждения вообще того, где они остановились (находятся) по каждой проблеме.

На этапе дискуссии не делается никаких предложений и не существует никакого взаимного влияния (компромисса).

Стадия проведения дискуссии включает следующее: общение; постановка вопросов; подача сигналов; представление аргументов.

Общение связано с обменом идеями и мнениями. Оно включает умение слушать и умение говорить.

Постановка вопросов имеет несколько функций:

- получить информацию;
- вызвать (инициировать) заявления и утверждения;
- проверить, понимаете ли Вы все должным образом;
- показать интерес (проявить заинтересованность) к тому, что кто-то говорит.

Сигналы подаются как через устные заявления, так и посредством языка жестов.

Примеры:

1. человек, наклонившийся к собеседнику, часто является указанием (свидетельством), что он/она согласен с ним или, по крайней мере, что он/она интересуется тем, что человек говорит;
2. люди, скрещивающие свои руки, защищаются и могут не верить, что оппонент говорит правду;
3. принятие тех же поз, что и человек, с которым ведется беседа, обычно демонстрирует чувство согласия и создает более раскрепощенную атмосферу.

При представлении аргументов необходимо держать в уме следующее:

- одновременно выдвигать небольшое количество аргументов;
- начинать с наиболее сильного, наилучшим образом обоснованного аргумента: слабые вещи только ослабляют вопрос;
- выстраивать аргументацию логичным и тщательным образом;
- объяснять, как видится ситуация, обрисовать итоги, которые последуют, исходя из данной точки зрения, и только затем сказать, что в результате нет возможности согласиться с другой стороной. Не начинать с сообщения о несогласии;

- еще раз изложить дело другой стороны, чтобы показать, что все понятно;
- попросить оправдать (потребовать квалифицировать) дело другой стороны (почему да или почему нет);
- не прерывать аргументацию другой стороны.

Наступит этап, когда дискуссия откроет дорогу для фактического выдвижения предложений и контрпредложений.

Достижение компромиссов - это не признак слабости: это обязательство по процессу переговоров.

### 3) Выдвижение предложений;

Выдвигая предложения, принуждать другую сторону сконцентрироваться на интересующем вопросе оппонента.

Предложение уступок.

Уступки всегда следует выторговывать (обменивать); они редко даются без получения чего-либо взамен. Стараться обменивать уступки на что-то равноценное или имеющее более высокую ценность. Первоначальные уступки должны быть незначительными и предварительными

#### 1. Закрытие и соглашение.

На этом этапе стороны активно ищут, как достичь приемлемого для них соглашения. Данный этап является поиском результата "выиграл-выиграл".

Тупик - это не ситуация "проиграл-проиграл". Он возникает, когда обе стороны неохотно идут навстречу друг другу дальше какой-то определенной точки. В тупиковой ситуации окончательный результат переговоров умышленно откладывается в неопределенность. Перед тем, как получить помощь от независимой и беспристрастной третьей стороны (посредника или арбитра), необходимо подумать над тем, что приводит к тупику.

## **Глава 2. Кооперативные и конкурентные переговоры**

В кооперативных переговорах необходимо создать атмосферу взаимного уважения и доверия. С самого начала ясно дать понять, что Вы хотите результата "выиграл-выиграл". Начните с определения проблем, перед тем как указывать их решения. Начинайте с вопросов, по которым соглашение может быть легко достигнуто. Если возможно, сделайте несколько небольших - разнесенных по времени - уступок вместо одной большой уступки. Избегайте оборонительного языка (тона) и защитных поз. Будьте гибким.

Конкурентные переговоры допустимы при очень ограниченном числе обстоятельств и возможны только тогда, когда есть очень сильная позиция. Следует осознавать долговременные последствия, к которым это может привести, т.е. когда в последующих переговорах козырные карты лягут по-другому.

Цель конкурентных переговоров – повысить предпочтительность коммерческого предложения участника закупки. Зачастую конкурентные переговоры проводятся заказчиком тогда, когда он не может предусмотреть в закупочной документации все необходимые требования к товару (работам, услугам) или к участникам процедуры. Переговоры проходят на основе сформулированных требований заказчика с учетом предложений участников закупки.

Смысл данной закупочной процедуры заложен уже в самом названии: конкуренты (поставщики, исполнители, подрядчики) обсуждают предстоящую закупку с заказчиком. Участники, зная, что переговоры ведутся с несколькими лицами, будут стараться предложить заказчику наилучшие условия исполнения договора.

В моей работе часто приходится сталкиваться с конкурентными переговорами в роли конкурентного поставщика оборудования для фармацевтов, это многофункциональные системы контроля микроклимата. Зачастую успех сделки нашей компании зависит от того, насколько полно мы сможем выполнить технические требования заказчика, при этом менее затратно и быстро, который не может предусмотреть все требования к товару, так как у каждого поставщика абсолютно разный принцип работы и состав этих систем.

## **Глава 3. Виды деловых переговоров**

Существуют виды деловых переговоров, которые различаются между собой целями, составом участников, степенью завершенности и степенью эффективности.

По форме проведения переговоры можно подразделить на личные, телефонные и переписки, осуществляемые путем переписки.

Телефонные переговоры нередко предваряют личные контакты. Они помогают уточнить круг участников переговоров, проблематику вынесенных на обсуждение вопросов, а также ряд организационных моментов (согласование места, даты и времени проведения переговоров и др.).

По субъектам переговорного процесса следует различать переговоры, которые ведутся внутри организации (между представителями подразделений компании, между фирмой и ее дочерними предприятиями, филиалами и т.п.); а также переговоры между различными организациями.

Межфирменные переговоры могут проходить в рамках муниципальных образований, региона, на межрегиональном уровне. Если в переговорах участвуют представители компаний хотя бы из двух стран, то переговоры носят международный характер.

По количеству участников (организаций) различают двусторонние, трехсторонние и многосторонние переговоры.

По степени завершенности переговоры могут быть:

- предварительными, обычно предшествуют личным контактам сторон;
- промежуточными (необходимость в таких переговорах возникает в том случае, если обсуждаемые проблемы отличаются повышенной сложностью, и участники переговоров заранее считают, что достичь согласия и подписать необходимые соглашения в один этап не представляется возможным);
- окончательными (отличительная особенность окончательных переговоров — подписание итогового документа, например, контракта о поставке оборудования, договора о предоставлении услуг, решения об объединении компаний и т.д.).

По характеру решаемых проблем (содержанию обсуждаемых вопросов) переговоры могут касаться самых разных проблем: экономических, в том числе коммерческих, управленческих, связанных с поиском более эффективных моделей функционирования организаций, экологических и др. Переговоры по финансово-экономическим проблемам обычно касаются взаимоотношений партнеров по поводу владения и распоряжения собственностью, взаимных расчетов за товары (услуги), распределения прибыли, условий предоставления кредитов, привлечения

и использования инвестиций и т.д.

По степени эффективности переговоры могут быть эффективными (т.е. приносить партнерам взаимную выгоду, способствовать решению важных для них проблем), малоэффективными и неэффективными (нерезультативными). К последней разновидности можно отнести переговоры, не увенчавшиеся по той или иной причине успехом, подписанием документов, достижением общей договоренности. Нередким в деловой практике бывает и такой вариант, когда результаты переговоров являются удачными, выгодными для одной из сторон, и неудачными — для другой.

## **Глава 4. Тактика ведения деловых переговоров**

Тактика ведения переговоров заключается в выборе оптимального подхода к их ведению и выгодного варианта принимаемого решения. Обычно применяются два принципиально различающихся подхода к ведению переговоров: метод позиционного торга и метод принципиальных переговоров.

Суть метода позиционного торга в том, что участники переговоров занимают определенные позиции, которые затем постепенно уступаются.

Переговоры начинаются с изложения исходных позиций, предполагающих завышение начальных требований (из международной практики известно, например, что в серьезных коммерческих торгах стороны обычно завышают цену на 10-20% по отношению к расчетной). Торг ориентирован на своеобразную «игру», предполагающую давление на партнера, манипулирование им.

В зависимости от результата позиционные торги могут завершиться поражением (проигрышем) одного из участников. Другой возможный вариант торгов — достижение компромисса, принятие «срединного» решения, устраивающего обоих партнеров.

Метод принципиальных переговоров (переговоров по существу) — более гибкий и продуктивный, отличается большей открытостью участников. Он разработан в Гарвардском университете США. Его суть в изначальном поиске партнерами взаимной выгоды.

Главное в принципиальных переговорах — принятие устраивающего всех взаимовыгодного решения, основанного на партнерских взаимоотношениях и



признании равенства участников.

Любой из рассмотренных методов ведения переговоров завершается выбором варианта принимаемого решения. Обычно в ходе переговоров приходят к трем основным вариантам решения проблемы:

- достижение компромисса (стороны идут на взаимные уступки);
- принципиально новое решение проблемы, возникшее в ходе переговоров;
- принятие асимметричного решения (одна из сторон выигрывает, другая — проигрывает).

Последний из названных вариантов наименее удачен, так как приводит к неудовлетворенности результатами переговоров у одного из их участников и желанию пересмотреть эти результаты.

Добиться поставленной цели на переговорах помогает использование ряда специальных приемов. К универсальным приемам, приемлемым на любой стадии ведения переговоров, относятся:

1. выжидание — вытягивание из партнера наибольшего количества полезных для вас сведений, помогающих принять нужное решение;
2. выражение согласия (или несогласия) — подчеркивание общности или, наоборот, расхождения во мнениях с партнером;
3. пакетирование — более сложный тактический прием, который предполагает одновременное обсуждение нескольких вопросов; при этом в один «пакет» увязываются как выгодные, так и невыгодные для партнера предложения;

Здесь можно привести пример сделки между компаниями Microsoft и Yahoo, сумма которой составляла 4,8 миллиардов \$ взамен новых открывающихся возможностей. В 2008 году Microsoft предлагал 44,6 миллиардов долларов за Yahoo, эта сумма в то время превышала реальную стоимость компании. Суть переговоров — покупка всей компании. Именно тогда Джеффри Янг, бывший CEO Yahoo, ответил отказом, и с того времени у компании начались проблемы. В 2011 году капитализация Yahoo составляла 18,6 миллиардов долларов.

Серию больших ошибок Yahoo! совершила, покупая активы на рынке. Вряд ли кто сходу вспомнит, что такое сайт Broadcast.com, а Yahoo! заплатила за него в 1999 году 5,7 миллиарда долларов.

В первые годы существования Yahoo! не совершила несколько крутых сделок, благодаря которым она могла бы стать намного сильнее. По неофициальным данным, компания дважды не купила Google, хотя имела возможность это сделать — сначала в 1998-м за миллион долларов, потом в 2002-м за несколько миллиардов. Кроме того, Yahoo! пыталась договориться с Facebook, когда соцсеть еще не была такой популярной, но стороны не сошлись в цене.

За 4,8 миллиардов \$ компания получила все, кроме азиатского бизнеса и пакета патентов, в том числе всю недвижимость Yahoo!, около миллиарда уникальных пользователей ежемесячно (225 миллионов человек до сих пор заходят на почтовые ящики Yahoo!) и несколько отдельных компаний — например, Tumblr. Никаких прорывных технологий, в которые верили инвесторы, у Yahoo! не было — компания уже давно пыталась успеть за трендами, но не формировала их сама.

Объединение с Microsoft стало выгодным для обеих компаний. Для Yahoo это означает конец всех проблем — и финансовых, и структурных. Скорее всего, корпорация Microsoft уже точно представляет, как можно использовать активы Yahoo с максимальной целесообразностью. Для Microsoft такая покупка означает приобретение нескольких интересных проектов, плюс довольно значительной доли трафика.

1. завышение требований — включение в состав обсуждаемых проблем пунктов, которые затем можно безболезненно снять, сделав вид, что это является вашей уступкой партнеру по переговорам;
2. выдвижение требований в последнюю минуту — суть этого приема в том, что в конце переговоров, перед самым подписанием итогового документа один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона заинтересована в контракте, она, скорее всего, примет эти требования. Вместе с тем при использовании такой тактики есть риск сорвать подписание сделки;
3. прямое выражение позиции — добровольное раскрытие своих интересов и обоснование важности и необходимости их удовлетворения;
4. возражение партнеру — указание ему на слабые места, или противоречивость его высказываний;
5. поиск общей зоны решения — попытка найти в позиции партнера моменты, близкие вашей точке зрения;
6. сюрприз — прием, заключающийся в принятии предложения, которое, по расчетам партнера, не должно быть принято вами; цель этого приема — вызвать смятение собеседника и взять инициативу в свои руки;

7. ультиматум — жесткое, бескомпромиссное отстаивание своей позиции (нередко в самом начале переговоров) по принципу: «Или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров»; прием рисковый, но иногда оправданный.

Особого искусства требует ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях. Примерами неблагоприятных ситуаций могут служить жесткое отстаивание партнером своей позиции, его нежелание идти на уступки, конструктивный диалог, резкая критика ваших предложений и т.п.

Чтобы смягчить ситуацию, психологи советуют начинать переговоры с рассмотрения тех моментов, которые не вызывают возражений у вашего партнера. Не следует пытаться доказать вашему оппоненту ошибочность его точки зрения. Это может вызвать его раздражение. Р. Фишер и У. Юри рекомендуют соблюдать во время переговоров следующие правила:

- 1. Надо постараться отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, демонстрируя, что компромисс будет выгоден ему самому.
- 2. Если оппонент по-прежнему настаивает на своей позиции, не отвергайте ее, но и не принимайте. Когда собеседник нападает на ваши идеи, не защищайте их. Дайте ему возможность высказаться, а затем попытайтесь понять и проанализировать, те «скрытые пружины», интересы, которые стоят за его точкой зрения.
- 3. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои предложения. Затем сделайте акцент на необходимости усовершенствовать ваши и его варианты. Попробуйте обсудить, что произойдет, если один из обсуждаемых вариантов будет принят.
- 4. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Спросите прямо о том, что не устраивает партнера в ваших предложениях, что бы он сделал на вашем месте.
- 5. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения (утверждения нередко вызывают внутреннее сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы).
- 6. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вы задали вопрос, на который получили отрицательный ответ, просто выжидайте. Люди обычно чувствуют себя неловко во время паузы. Молчание создает впечатление безвыходности. И ваш партнер, скорее всего, выдвинет вам новое предложение.

## **Глава 5. Особенности национальных стилей ведения деловых переговоров**

В настоящее время у организаций значительно расширились международные контакты. Культура делового общения с представителями зарубежных стран требует знания и учета национальных особенностей ведения переговоров. Изложенные ниже рекомендации построены на основе разработок протокольного отдела Министерства иностранных дел РФ.

**Соединенные Штаты Америки.** Для представителей США характерны напористость, стремление оказывать давление на партнеров и идеологизировать переговоры. Часто американцы исходят из того, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, которыми руководствуются они. В результате между участниками переговоров может возникать непонимание. Деловые переговоры делятся на следующие стадии: анализ (сбор информации, анализ вариантов), планирование и дискуссия. Целью последней является уяснение позиции партнеров. Американцы отличаются хорошим знанием конъюнктуры рынка и положения на нем контрагента. Предпочитают не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров.

**Великобритания.** Для англичан характерен прагматизм, стремление к принятию решения уже в ходе переговоров после того, как прояснится позиция противоположной стороны. Переговоры с представителями Великобритании лучше начинать с обсуждения чисто житейских проблем (погода, дети, спорт). Очень важно расположить англичан к себе, подчеркнуть доброе отношение к британскому народу. Гибко и охотно англичане отвечают на инициативу партнера. Традиционной для них является манера избегать острых углов.

**Франция.** Французы не любят рисковать, переговоры ведут жестко, стремятся подчеркнуть независимость и поддержать репутацию своей фирмы. С ними следует вести себя очень корректно, сдержанно. Большое внимание французы уделяют предварительным договоренностям и предпочитают заранее обсудить детали. В качестве официального языка переговоров они предпочитают использовать французский. По сравнению с американцами, французы менее свободны и самостоятельны в принятии окончательного решения.

Германия. Немецкий стиль ведения переговоров отличается педантичностью и сухостью. Представители Германии особое значение придают таким качествам, как точность, пунктуальность, опрятность. Порядок для немцев превыше всего. Все необходимое должно быть аккуратно разложено на столе. К переговорам надо готовиться своевременно и тщательно. Свою позицию немцы обстоятельно прорабатывают заранее. Вопросы для обсуждения должны быть заранее подготовлены и написаны. Немцы пристально следят за четкой последовательностью и логикой обсуждаемых вопросов. Замечания и предложения должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Япония. В переговорах с японцами неприемлемо никакое давление. Но если на переговорах японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, то отвечают тем же. Важно продемонстрировать японцам свою доброжелательность и искренность. Большое значение японцы придают развитию личных взаимоотношений с партнерами. Во время официальных встреч японцы стремятся по возможности подробнее обсудить проблемы с партнерами. При этом в процесс обсуждения принято вовлекать большой круг лиц — от руководителя организации, до рядовых сотрудников, на что уходит немало времени. Но форсировать принятие решений не следует. Во время переговоров не следует произносить твердое «нет». Если вопрос не может быть решен положительно, то лучше предложить вернуться к обсуждению этого вопроса позже или дать уклончивый ответ.

Не рекомендуется дарить цветы японской делегации: без знания японских традиций и особенностей вкуса гостей букет составить будет очень сложно.

Китай. Китайский стиль ведения переговоров отличается четким разграничением таких этапов, как первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Эти показатели служат индикаторам для определения статуса каждого из участников переговоров. В значительной мере китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом и на партнеров, выражающих симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китайцы стремятся оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. В составе китайской делегации обычно бывает много экспертов.

На переговорах с китайской стороной партнер, как правило, вынужден первым «открыть карты». Китайцы высказываются только после того, как оценят возможности и предложения противоположной стороны. Большое значение китайцы уделяют выполнению достигнутых договоренностей.

Арабские страны. Арабский стиль ведения переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для арабов характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к партнерам. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение местных традиций. Из всех типов взаимодействия с партнерами во время коммерческих переговоров арабы предпочитают торг. Перед тем, как сообщить свое мнение, арабы предпочитают демонстративно посоветоваться и высказать коллективное мнение.

## **Заключение**

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа "человек-человек" - политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха.

Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Общение с людьми - это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому.

## **Список литературы и источников:**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., 2004.
2. Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь. 1989. №8.
3. Фишер Р., Юри У. Путь к соглашению, или переговоры без поражений. М: Наука, 1992.
4. Лисенкова Л.Ф. «Психология и этика делового общения». Москва, 1998.
5. Кузнецов И.Н. «Технология делового общения». Минск, 1999.
6. Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь. 1989. №8.
7. *Гэвин Кеннеди*. Переговоры. Полный курс = On Negotiation. М.: Альпина Паблишер (издательство), 2011. 392 с.