

Содержание:

image not found or type unknown



1. Переговоры и беседа. Отличие между ними

Переговоры занимают важное место в нашей повседневной жизни и в деловом общении. Люди вступают в переговоры, когда обмениваются идеями с целью изменить взаимоотношения, прийти к согласию. «Словарь русского языка» дает такое определение: «Переговоры -- это обсуждение с целью заключения согласия между кем-либо по какому-либо вопросу». Это определение подчеркивает специфику данного вида коммуникации, его отличие от других форм, в частности от беседы. Еще раз подчеркнем это отличие. «В беседе партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. А в процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Конечно, на практике порой бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблемными, организационными, творческими. Фактически любая беседа может перерасти в переговоры. В свою очередь стороны, ведущие переговоры, не всегда готовы к совместным действиям и ограничиваются обменом взглядов, информацией» (5,100).

2. Типология переговоров

Существуют различные подходы к описанию переговоров:

- по сфере деятельности;
- по цели;
- по характеру взаимоотношений между сторонами.

В зависимости от **сферы деятельности**, в которой ведутся переговоры, они могут быть дипломатическими, политическими, экономическими, военными, производственно-техническими, торговыми, административными и др.

Переговоры различают по **цели**, которую ставят перед собой их участники. По этому основанию можно выделить следующие виды переговоров:

о заключении соглашения, договора; о продлении действующих договоренностей; о координации совместных действий; об изменении в договоре, перераспределении взаимных обязательств; о выполнении соглашений; о нормализации отношений, снятии конфликтных моментов; для успокоения оппонентов при затягивании решения проблемы; для привлечения внимания общественности к обсуждаемым вопросам.

По **характеру взаимоотношений между сторонами** выделяют три вида переговоров с условными названиями:

- партнерские (участники переговоров -- партнеры, работают в условиях сотрудничества);
- конкурентные (участники переговоров -- конкуренты, соперники, борются за получение больших выгод, преимуществ);
- конфронтационные (участники переговоров находятся в конфликтных отношениях).

Как видим, существует большое разнообразие переговоров, и все же между ними есть то общее, что необходимо учитывать в практической деятельности.

Рассмотрим важнейшие особенности переговоров.

3. Важнейшие особенности переговоров

«Важнейшая особенность переговоров заключается в том, что мнения участников частично совпадают, а частично расходятся. При полном совпадении взглядов оппонентов переговоры не нужны, необходимы совместные действия для решения поставленных задач. Если же позиции сторон диаметрально противоположны и участников общения на данный момент ничто не объединяет, за стол переговоров садиться нельзя. Нужно определенное время для сближения позиций противников и появления точек соприкосновения взаимных интересов.

Переговоры являются эффективным средством разрешения конфликтов, спорных вопросов, установления доброжелательных отношений и налаживания

сотрудничества» (5,102) .

Видный специалист по переговорам Дж. Ниренберг считает, что недопустимо начинать переговоры с настроением одержать верх над противником, загнать его в угол, «раздавить». «При правильном ведении переговоров побеждает каждый участник, выигрывают все, » -- утверждает Ниренберг, формулируя свою главную идею, т.е., по его мнению, успешные переговоры -- это прежде всего взаимовыгодные решения, наиболее приемлемые для той и другой стороны в данной ситуации.

*Обратим внимание на еще один важный аспект переговоров -- это **желание** учитывать интересы партнеров, что не отрицает умения анализировать их позицию. То есть «на первый план выдвигается поиск баланса интересов, их соотношения», основной вопрос состоит в том, «как разрешить противоречия интересов и в наиболее полном объеме реализовать их совпадение» (6,14).*

В зарубежных пособиях приводится такой пример. Две сестры делят апельсин. Каждая приводит доводы, которые убеждают в том, что апельсин действительно необходим каждой из них. В конце концов они решают разделить апельсин пополам. Не правда ли, решение кажется справедливым? Однако оказывается, что одна сестра хотела съесть апельсин, другой же нужна была лишь кожура для того, чтобы приготовить торт.

О чем говорит этот пример? Стороны долго и упорно обсуждают позиции, не затрагивая вопроса, зачем им это надо, и даже не задумываются над этим, т.е. не учитывают интересы друг друга.

4. Подготовка к переговорам

Залогом успешного проведения переговоров является хорошая подготовка к ним. Подготовиться к переговорам -- значит продумать их организационную и содержательную сторону.

При организации переговоров нужно продумать все детали и решить:

- кто будет принимать участие в переговорах;
- кто возглавит делегацию;

- как распределить обязанности между членами делегации.

Кроме того, нужно:

- определить место и время встречи;
- составить программу переговоров;
- уточнить регламент работы;
- подготовить помещение;
- оборудовать рабочие места;
- дать поручения сотрудникам, обслуживающим переговоры (ответственный за подготовку справочных материалов, за встречу и проводы представителей другой стороны, за организацию угощения в ходе переговоров и т.д.).

В переговорах может участвовать один человек или команда. Выбор количества участников зависит от многих факторов: предмета переговоров, их значимости, предстоящих трудностей, условий работы, наличия времени и др. Но в том и другом варианте есть свои **преимущества**. Перечислим их.

Если **переговоры ведет один человек**, то:

1. нет условий для разногласий внутри команды;
2. полная ответственность ложится на плечи одного человека;
3. партнерам не удастся ослабить заявленные позиции из-за разногласий между членами команды;
4. есть возможность принять решение на месте: делать какие-либо уступки или, наоборот, добиваться уступок от оппонента.

Если **переговоры ведутся командой**, то положительных результатов можно добиться благодаря тому, что:

1. в команду набираются люди разных профессий, они могут скорректировать неправильное восприятие фактов;
2. появляется возможность взвешивания и согласования мнений;

3. можно выставить другой стороне более широкую оппозицию.

Как говорилось выше, переговоры могут проходить в собственном офисе или на территории оппонентов. Выигрышные моменты есть в обеих ситуациях.

Дж. Ниренберг пишет: «Если встреча проводится на **вашей площадке**, у вас будут следующие преимущества:

1. вам предоставляется возможность получить одобрение у своего руководства по вопросам, которые вы ранее не предвидели;
2. это не дает возможности противной стороне преждевременно завершить переговоры и уйти, что они могли бы сделать, находясь в своем собственном офисе;
3. вы могли заниматься и другими делами и иметь под рукой собственные средства производства;
4. это предоставляет вам психологические преимущества из-за того, что противная сторона пришла к вам;
5. это экономит время и деньги на поездку.

Перемещение переговоров **на территорию оппонентов** также имеет свои выгоды:

1. можно посвятить все время именно переговорам, без отвлечений и прерываний, которые могут возникнуть в вашем офисе;
2. можно придерживать информацию, заявляя, что в данный момент она у вас отсутствует;
3. у вас будет возможность зайти к кому-нибудь из руководства противной стороны;
4. бремя подготовки хозяйственных дел будет лежать на оппоненте, и оппонент не будет свободен от других своих обязанностей.

Если ни одна из этих альтернатив не кажется удовлетворительной, можно встретиться с оппонентом на нейтральной территории» (4, **78-79**)

Итак, вы решили организационные вопросы, но одновременно с ними нужно продумать и **содержание предстоящей встречи**:

- проанализировать проблему;
- досконально изучить состояние дел;
- четко сформулировать цели и задачи;
- выработать четкую позицию команды;
- определить собственный взгляд на предмет обсуждения;
- подобрать убедительные аргументы;
- найти возможные варианты решения;
- подготовить предложения;
- составить необходимые документы и т.д.

Главная задача на этом этапе -- собрать необходимую информацию по теме. Для этого необходимо изучить соответствующую литературу, документы, провести консультации со специалистами. Информация, по мнению специалистов, «самое эффективное оружие, самое ценное достояние в любых переговорах».

Для успешных переговоров также очень важно хорошо изучить и самого оппонента, т.е. составить его социальный портрет (вспомните параграфы о подготовке к публичному выступлению, где давались вопросы для анализа аудитории, слушателя). В книге «Умение вести переговоры» авторы Дональдсон пишут: «Ни одному боксеру или борцу не придет в голову мысль о поединке, пока он не изучит сильные и слабые стороны будущего соперника, его любимые приемы и особенности стиля. Такие спортсмены тщательно изучают видеозаписи и отчеты о поединках, проведенных предполагаемым соперником. Затем они проводят тренировочные бои со спарринг-партнерами, которые копируют будущего соперника. Если вам предстоят важные переговоры, то вам следует обеспечить себя таким же преимуществом. Изучите своего оппонента» (3, 41) Дональдсон, специалисты по менеджменту, получившие мировое признание, предлагают **перечень контрольных вопросов для сбора информации:**

- *Фамилия, имя, отчество.*
- Место работы.
- Как долго он работает в этой организации.

- Какие планы этот человек связывает с этой компанией.
- Если он планирует уволиться, то когда и по какой причине?
- Насколько этот человек готов к проведению переговоров с профессиональной точки зрения?
- Имеется ли у этой компании какая-либо стратегия в отношении переговоров подобного рода?
- Какова система оплаты труда этого человека? Существует ли какая-то система премирования, если в результате переговоров будут сэкономлены какие-то деньги?
- Труд этого человека оплачивается в виде комиссионного вознаграждения или он получает установленную зарплату?
- Имеются ли у второй стороны какие-то временные ограничения? Какие иные факторы давления действуют в отношении этого человека со стороны его организации (компании)?
- С кем еще должен проконсультироваться этот человек перед принятием окончательного решения?
- Ограничены ли каким-либо образом полномочия этого человека? Другими словами, существуют ли некие пределы, в рамках которых этот человек имеет право заключать сделки и при выходе, за которые необходимо расширение его полномочий?
- Каковы эти пределы?
- Какие установки получены вашим оппонентом по переговорам от его начальников?
- Как этот человек относится лично к вам?
- К вашей компании (организации)?
- К предмету переговоров, который вы предлагаете?
- Заключал ли кто-либо подобные сделки с этим человеком?
- Каким образом вы можете вступить в контакт с этими людьми?

- Что эти люди могут вам сообщить о человеке, с которым вы будете вести переговоры?
- Какую общую оценку вы можете дать этому человеку?

Отметим, что сбор информации о партнерах является распространенным методом в бизнесе. Например, Харви Маккей, крупный американский предприниматель, руководитель корпорации по производству конвертов, разработал анкету клиента из 66 вопросов. Она состоит из следующих разделов: Клиент, Полученное образование, Семья, Предшествующая деятельность, Особые интересы, Стиль жизни. Источником информации для анкеты могут служить личные контакты, наблюдения служащих, другие клиенты, телевизионные передачи, секретари и др. Вот как об этом рассказывает сам Харви Маккей:

Раздел «Предшествующая деятельность». Вопрос 22-й: «Имеются ли в кабинете клиента какие-либо «символы» социального положения?» Этот вопрос хорош тем, что он дает возможность нащупать чувствительную струнку клиента. Однажды я посетил в Нью-Йорке одну фирму, входящую в список 500 крупнейших компаний, ежегодно публикуемый журналом «Форчун». Памятуя о том, что самое полезное чтение для делового человека --это материалы, красующиеся на стене кабинета потенциального клиента, я в ожидании, пока он оторвется от телефона, обнаружил фотографию, на которой было запечатлено, как президент фирмы вручает моему клиенту почетную грамоту за подготовленный им установочный доклад по вопросу о безработице. Через неделю я прислал ему монографию на эту тему. Заказы поступают непрерывно» (7, 37--38).

Хочется отметить, что не все вопросы могут быть использованы для переговоров. Каждый конкретный случай диктует свой перечень. Кроме того, необходимо учитывать, что в переговорах может участвовать не один человек, а команда. Значит, сведения нужны обо всех членах команды или хотя бы о ведущих, а не только о ее лидере.

Таким образом, собранная добротная и объективная информация, компетентность участников переговоров в данной области помогут добиться нужных результатов. Поэтому не следует жалеть времени на подготовку к переговорам, необходимо тщательно продумывать все тонкости и детали предстоящего обсуждения, подобрать возможные аргументы для обоснования своей позиции, наметить, как лучше использовать те или иные приемы воздействия на оппонента.

5. Этапы переговоров и типы совместных решений

После подготовительного этапа наступает самая ответственная стадия -- собственно переговоры, реальная встреча всех участников. О специфических особенностях непосредственного взаимодействия на переговорах, в частности международных, интересно рассказывает в своей книге «Азбука дипломатии» А. Ковалев:

«А сегодня-завтра снова заседания, снова беседы и встречи. На них надо занять позицию, высказать соответствующие соображения. Придется выступать по ходу заседания, без заранее составленного текста. Просто надо будет попросить слово у председательствующего, нажать на зеленую кнопку и высказать в микрофон мнение делегации: согласие, полусогласие, оговорки, сомнения, возражения. Разумеется, сделать это следует аргументированно, корректно. А эти высказывания синхронно переводятся на остальные рабочие языки. Их слушают другие делегации, на них отвечают. И снова надо... находить дополнительные аргументы и обоснования, парировать заявления оппонентов, вносить предложения».

Остановимся на некоторых моментах, непосредственно связанных с переговорным процессом.

Прежде всего, назовем этапы переговоров:

1. *Приветствие участников, представление сторон друг другу.*
2. *Изложение проблем и целей переговоров.*
3. *Диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.*
4. *Подтверждение итогов и принятие решений.*
5. *Завершение переговоров.*

Как видим, этапы переговоров напоминают этапы деловой беседы.

А теперь остановимся на некоторых отличительных моментах. Поскольку участники переговоров обсуждают спорные вопросы, то они должны прийти к какому-то решению.

Выделяются **три типа совместных решений** участников переговоров:

- компромиссное, или «серединное решение»;
- асимметричное решение, относительный компромисс;
- принципиально новое решение, «снятие» основных противоречий.

Компромисс -- это соглашение на основе взаимных уступок. Компромиссное решение возможно только тогда, когда стороны готовы пойти навстречу друг другу и удовлетворить хотя бы часть взаимных интересов. При этом надо иметь в виду, что требования сторон должны носить законный характер и уступки быть равноценными. Однако найти «середину», по отношению к которой можно двигаться, уступая друг другу, бывает очень трудно. И тогда рекомендуют учитывать «поле интересов». «Делая большие уступки по менее значимому для себя вопросу, но более значимому для оппонента, участник переговоров получает больше по другому вопросу, который представляется ему наиболее важным. В результате происходит «"размен" уступками на переговорах». (2,501)

Компромиссное решение является наиболее типичным на различных переговорах.

Второй тип совместного решения -- асимметричное решение.

Суть **асимметричного решения** заключается в том, что уступки одной стороны значительно превышают уступки другой, но оппонент вынужден соглашаться с этим, в противном случае он потеряет ещё больше. Фактически такие решения закрепляют с помощью переговоров поражение какой-либо стороны.

И, наконец, третий тип решений -- «**снятие**» **существующих противоречий**.

«Эффективное средство «**снятия**» **существующих противоречий** -- это нахождение принципиально нового решения, нестандартный подход к рассмотрению проблемы. Иногда кажется, что переговоры зашли в тупик. Но какими бы безнадежными они ни казались сначала, всегда можно найти выход из положения, если творчески подойти к делу. Помочь в таких переговорах, по мнению американских специалистов Р. Фишера и У. Юри, может так называемая стратегия прорыва. Она основана на уважении к оппоненту. Важно не заставить его принять решение, а дать возможность самому сделать свой выбор, а для этого нужно соответствующим образом изменить обстановку, другими глазами посмотреть на ситуацию, трансформировать переговоры, превратить противника в партнера по конструктивным переговорам и т.п.» (5,112-113)

Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах, вместо того, чтобы уничтожать их. Его ответ стал классическим: «Отчего же, мадам, -- отвечал Линкольн, -- разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?» Приведем еще одну поучительную притчу из книги У. Юри «Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми»:

Один человек оставил в наследство трем сыновьям семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть -- среднему, а девятая часть -- младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов, сыновья обратились за советом к мудрой старухе. Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, т. е. девять. Средний сын взял треть, т. е. шесть. А младший получил девятую часть -- двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним. Они вернули его мудрой старухе.

«Как и задача с семнадцатью верблюдами, -- пишет автор, -- переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, вам надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти восемнадцатого верблюда» (8, 101, 110).

6. *Тактические приемы*

В процессе ведения переговоров используют разнообразные тактические приемы. Они помогают участникам в обсуждении вопросов и повышают продуктивность разговора. Эти приемы широко известны, активно применяются на практике, подробно описаны в многочисленной научно-методической литературе. Л.А. Введенская и Л.Г. Павлова в учебнике «Деловая риторика» приводят следующую классификацию тактических приемов:

А. Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.

1. *Уход.* Этот прием связан с закрытием позиции. Например, оппонент просит отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. Уход может

быть *прямым* (открыто предлагается отложить данный вопрос) или *косвенным* (ответ звучит неопределенно; вопрос, не замечается и т.п.).

2. *Затяжка*. Одна из сторон по различным соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

3. *Выжидание*. Участники стараются сначала выслушать мнение оппонента, а затем уже формулировать собственную позицию.

4. *Выражение согласия*. Оппонент стремится подчеркнуть общность с уже высказанным мнением партнера.

5. *Выражение несогласия*. Оппонент дистанцируется от высказывания партнера.

6. *Салями*. Суть приема -- медленное приоткрывание собственной позиции с целью затянуть переговоры, получить как можно больше информации от другой стороны.

Б. Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них.

1. *Пакетирование*. Несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждаются не отдельные вопросы, а их комплекс. В «пакете» могут быть увязаны привлекательные и непривлекательные для оппонента предложения. Чаще всего такие «пакеты» используются в рамках торга. «Пакет» может представлять собой и обмен уступок оппонентов друг другу при совместном решении проблемы.

2. *Выдвижение требований в последнюю минуту*. Один из участников выдвигает новые требования в самом конце переговоров, когда все вопросы уже решены. Если другая сторона стремится сохранить достигнутое, то она может согласиться и пойти на уступки.

3. *Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов*. Начинать переговоры рекомендуется с более легких вопросов. Прием ориентирован на совместный с партнером анализ проблемы.

4. *Разделение проблемы на отдельные составляющие*. Прием предполагает отказ от попыток решения проблемы сразу целиком.

В. Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров

Этап уточнения позиций

1. *Завышение требований.* В формулировку позиции включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять, делая вид, что это является уступкой, и соответственно потребовать аналогичных шагов со стороны оппонента.
2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.* Участник переговоров демонстрирует крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле он является второстепенным. Затем вопрос снимается, решения принимаются по другому, более важному вопросу.
3. *Отмалчивание.* Закрытие позиции, создание неопределенности на первом этапе переговоров.
4. *Блеф.* Использование заведомо ложной информации.
5. *Открытие позиций.* Оппонент прямо заявляет о своей позиции в выступлении, ответах на вопросы или через уточнение позиции партнера.

Этап обсуждения позиций

1. *Возражение партнеру.* Указание на слабые стороны позиции оппонента: недостаточность полномочий; нервозность, возбужденное состояние; противоречивость высказываний и требований; отсутствие альтернативных вариантов и др.
2. *Упреждающая аргументация.* Задается вопрос, ответ на который обнажи несостоятельность позиции оппонента.
3. *Искажение позиции оппонента.* Позиция оппонента формулируется с выгодными для себя искажениями.
4. *Угрозы и давление на оппонента.* Чтобы добиться необходимых уступок от оппонента, используются различные формы давления: предупреждение о неприятных последствиях; указание на возможность прерывания переговоров; указание на возможность блокирования с другими; выдвижение экстремальных требований; предъявление ультиматума.
5. *Поиск общей зоны решения.* Попытка найти точки соприкосновения в позициях сторон.

Этап согласования позиций

1. *Принятие предложений.* Согласие с предлагаемыми решениями.

2. *Принятие части предложений оппонента.*

3. *Отклонение предложений оппонента.*

4. *Внесение явно неприемлемых для партнера предложений:* Используется, чтобы после отказа в принятии решения обвинить оппонента в срыве переговоров.

5. *Выдвижение требований по возрастающей.* Как только противник в чем-то уступил, ему предъявляются новые требования.

6. *Вымогательство.* Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель -- получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

7. *Ультиматум или последнее слово.* Оппоненты требуют немедленного принятия решения, в противном случае они уходят с переговоров. Прием рискованный, но иногда оправдан.

8. *Возвращение предложений на доработку.*

9. *Возвращение к дискуссии.* Используется, чтобы избежать принятия соглашений или в тех случаях, когда действительно остались какие-то неясные вопросы.

10. *Двойное толкование.* В результате переговоров выработано соглашение, в формулировку которого одна из сторон «заложила» двойной смысл, оставшийся незамеченным оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения.

7. Ошибки при ведении переговоров

Чтобы переговоры проходили успешно, надо постараться избежать ошибок, о которых пишет Отто Эрнст в своей книге «Слово предоставляется вам». Назовем основные из них:

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно их необходимость и цель, их сложность и возможные последствия. В этом случае за ним лишь «ответный ход», а инициатива будет исходить от оппонента.

«Отсутствие программы». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Безусловно, переговоры легче вести, имея различные варианты действий.

«Главное, чтобы меня это устраивало!» Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Это отбивает у них желание вести переговоры.

«Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожиданий реакций противной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели (партнер не умеет слушать, ведет себя излишне эмоционально, несдержанно; не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию; не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие решению проблемы; не руководствуется общими интересами и т. д.).

Итак, подведем итоги. Беседа и переговоры -- это не простое техническое упражнение, а сложный психологический и социальный процесс. Участвуя в этом процессе, стороны должны очень часто принимать совместное решение. И следует помнить, что процесс не менее важен, чем конечный результат.

Список литературы

1. Александров Д. Н. Риторика. -- М. 1999.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. -- М.,1999.
3. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры: Пер. с англ. -- Киев, 1998.
4. Ниренберг Дж. Гений переговоров. -- Минск, 1997
5. Введенская М.Н., Павлова Л.Г. Деловая риторика: учебное пособие для вузов. -- Ростов-на-Дону, 2000.
6. Лебедева М.М Вам предстоят переговоры. -- М., 1993
7. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. -- М., 1991
8. Якокка Ли Карьера менеджера. Перевод с англ. -- М., 1991

9. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры: Пер. с англ. -- Киев, 1998.