

## 9.2. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

### 9.2.1. СПЕЦИФИКА И ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

*Переговоры являются основным способом получить от других людей то, чего хотите, другое дело – получится ли?*

Р.Фишер

**Л**юбые переговоры представляют собой особую форму обмена информацией, вид совместной деятельности двух и более людей, которая направлена на решение стоящих перед ними общих проблем. *От совещаний и собраний переговоры отличаются* не только узким кругом участников, но и *более свободным характером обсуждаемых проблем и результатов*. Официальные решения принимаются не всегда, но необходимые предпосылки для них создаются (участники получают информацию для анализа, оценки и возможных последующих соглашений, договоров, контрактов и т.д.).

Переговоры используют для достижения соглашения между людьми, когда участники имеют совпадающие или противоположные интересы. **Переговоры** – это взаимный обмен мнениями, обсуждение проблем и предложений с целью заключения соглашений, отвечающих интересам всех сторон, и последующего достижения результатов, устраивающих всех участников. **Деловые переговоры** (деловая встреча) – это поиск способов и путей воздействия на решение, принимаемое партнером. По содержанию деловая встреча (переговоры) представляет собой процесс поэтапного достижения согласия между партнерами при наличии интересов, которые совпадают, а иногда и расходятся (тогда ищут компромисс).

*Переговоры являются также элементом управленческих действий*: прием на работу, увольнение, аттестация сотрудников, консультирование, прием посетителей, неофициальные встречи и деловые контакты.

*К переговорам прибегают* в случаях, когда:

- односторонние действия невозможны и невыгодны;
- нет предусмотренных законом правил действия;
- отсутствуют строго регламентированные модели поведения.

Основные, наиболее часто используемые, *виды переговоров*:

- политико-дипломатические;
- торговые;
- решение социальных конфликтов и противоречий.

*Особенности переговоров* как специфической формы делового общения состоят в следующем:

- у каждого участника своя цель, интересы и намерения;
- несмотря на возможные разногласия между участниками, действуют они совместно;
- в процессе переговоров необходимо считаться с партнером;
- интересы участников частично совпадают, а частично расходятся;
- переговоры могут вестись с позиции силы.

*Основные принципы ведения деловых переговоров* состоят в следующем:

- четко разграничены отношения между партнерами и суть обсуждаемых вопросов;
- четко и ясно сформулированы взаимные интересы партнеров;
- в первую очередь рассматриваются наиболее приемлемые для обеих сторон варианты;
- в ходе переговоров используются объективные аргументы, оценки и критерии.

*Противоборство и противоречия* между действующими в бизнесе силами, особенно на ранней стадии переговорного процесса, обусловлены, прежде всего, характером деятельности и обстоятельствами, сферами влияния и противостоянием оппозиционных сил.

*Переговоры – это всегда торг*, здесь принципиальную важность имеет умение не давать чего-либо, не получая от партнера ничего взамен. *Основной принцип эффективного ведения переговоров – ничего не должно даваться бесплатно*. Если один из участников идет навстречу пожеланиям партнера, он должен обязательно добиваться от него встречного движения. Причем цель каждого из участников переговоров состоит в том, чтобы партнер двигался ему навстречу быстрее. Однако если партнер делает ничем не обусловленные уступки, их можно и нужно принимать и не беспокоиться о том, что обязательно надо дать что-то взамен. *Нет таких правил ведения переговоров*, которые предусматривали бы равномерное движение навстречу интересам друг друга, а также заботу о том, *чтобы интересы партнера учитывались в максимальной степени*.

Собственно процесс переговоров состоит из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, доказательств и возражений. Он может протекать легко и напряженно, договоренности могут достигаться легко, с трудностями или вообще не достигаться.

*Эффективное ведение и завершение деловых переговоров невозможно*, если не соблюдены такие условия:

- все участники имеют устойчивый интерес к предмету переговоров;

- участники имеют достаточную компетенцию и необходимые знания относительно предмета переговоров;
- участники имеют достаточные полномочия для принятия окончательных решений;
- каждый участник способен в максимальной степени учитывать интересы партнера и готов в случае необходимости идти на компромиссы;
- между партнерами существует определенная степень доверия.

Переговоры должны приводить к результатам, удовлетворяющим все участвующие в них стороны, причем каждая сторона убеждена, что состоявшиеся переговоры принесли ей выгоду. *Основное правило состоит в убежденности всех участников, что они что-то выиграли в результате переговоров.*

Деловые переговоры включают *четыре обязательных этапа*:

- подготовка к проведению переговоров;
- проведение переговоров, включающее в себя такие слагаемые: начало переговоров, собственно переговоры, подписание договора;
- анализ и оценка результатов переговоров;
- выполнение договоренностей и обязательств.

## 9.2.2. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

*Хитрость есть оружие слабого и ум слепого.*

Козьма Прутков. Мысли и афоризмы

**У**спех переговоров в наибольшей степени зависит от качества подготовки к ним. Менеджер должен планировать все встречи, приемы, визиты, предвидеть необходимость и вероятность участия в них. Он должен знать, с кем, когда и с какой целью предусматривается встреча по его инициативе, ожидаемый результат, необходимые мероприятия по их подготовке.

*Каждой встрече должна предшествовать предварительная договоренность.* Инициатор встречи готовится к ней заблаговременно, четко представляет себе цель, ресурсы, которые могут быть использованы для ее достижения. Другая сторона таких преимуществ не имеет; предварительное извещение ее поможет также тщательно подготовиться к встрече, не потребует нарушать собственный график работы и графики работы своих подчиненных.

*Непосредственная подготовка деловой встречи* обычно включает определение ее цели, подготовку плана проведения, прогнозирование результатов с учетом целей и особенностей партнера. Назначая встречу, менеджер должен четко представлять себе цель, которую он предусматривает достичь, а также представить себе, какой цели стремится достичь партнер, его позиции и аргументы при обсуждении отдельных вопросов. Чем точнее окажется прогноз относительно позиции партнера, тем весомее будут собственные аргументы и авторитетнее собственная позиция.

План деловой встречи может состоять из пунктов (вопросов) основных, второстепенных, уточняющих, наводящих. Умение четко ставить вопросы и с их помощью выяснять позицию, требования, условия, приближаться к цели – важный элемент деловой встречи.

Планирование деловой встречи проводит, как правило, ее инициатор. *Прежде чем начать планирование переговоров, следует задаться вопросами:*

- какую главную цель я ставлю перед собой в переговорах?
- могу ли я обойтись без проведения этих переговоров?
- удивился ли партнер, когда я попросил его о встрече?
- готов ли партнер к обсуждению предлагаемого мною вопроса?
- уверен ли я в благополучном для меня исходе переговоров?
- уверен ли в том же партнер?
- какой исход переговоров устроит меня, партнера, обоих и какой не устроит?
- какие приемы воздействия на партнера могут быть убедительными?
- какие вопросы я буду задавать и в какой последовательности?
- какие вопросы может задать партнер?

Только найдя ответы на перечисленные вопросы (даже если эти ответы выстроены на основе предположений и вероятностных оценок), можно составить реальный план переговоров.

*План деловых переговоров* включает подготовку перечня вопросов, которые надо решить до начала проведения встречи:

- подготовка и предварительное планирование содержания переговоров;
- выработка предложений для обсуждения;
- выяснение и определение потребностей и проблем партнера;
- получение подтверждения от партнера, что у него действительно имеются такие потребности;

- выявление всех возможных возражений партнера, касающихся недостатков товаров или услуг;
- разработка системы доказательств того, что продукция или услуги инициатора переговоров могут решить проблемы и удовлетворить потребности партнера;
- обоснование выгоды предлагаемого проекта;
- анализ, контроль и корректировка хода подготовки переговоров.

План рекомендуется сопроводить текстом выступления, который содержит основные темы, предложения, ключевые понятия и слова, а также полные письменные формулировки своих деловых предложений.

При подготовке к важной и ответственной деловой встрече *полезно провести* с коллегами или наедине с собой *репетицию предстоящих переговоров*.

Следует учитывать слабые и сильные стороны партнера – знание темы, профессиональную подготовку, отношение к предмету переговоров (заинтересованное, вынужденно навязанное, равнодушное, резко отрицательное), умение вести полемику. Большое значение имеет информация о служебном положении, политических взглядах, отношении к общественной деятельности, любимых и запретных темах для разговоров, характере, настрое, воспитанности. Информацию такого рода можно получить у партнеров, знакомых, клиентов или журналистов.

Рекомендуется *обдумать свое поведение в ходе переговоров* в том случае, если партнер:

- во всем согласится с вами;
- решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- никак не отреагирует на ваши доводы и аргументы;
- проявит недоверие к приведенным аргументам и фактам;
- попытается уйти от обсуждения, скрыть свое мнение.

До начала переговоров *надо определить свою позицию по всем возможным вариантам развития переговоров* и быть готовым продемонстрировать ее партнеру.

После разработки плана предстоящих переговоров необходимо *согласовать с партнером сроки и программу визита*. Участникам переговоров следует сообщить, когда они начнутся и сколько будут длиться. Современный менеджер должен быть пунктуальным – это один из факторов уважения, доверия, успеха.

При обсуждении принципиальных вопросов решающим фактором является компетенция и полномочия участников, поэтому рекомендуется до начала переговоров выяснить служебное положение и компетенцию представителей партнера.

*Помещение для проведения деловой встречи* должно быть просторным, удобным (освещение, шумоизоляция, температура). Телефоны, если они стоят в помещении, на время проведения деловой встречи должны быть отключены. Вход в помещение лиц, не имеющих прямого и непосредственного отношения к переговорам, должен быть исключен.

### 9.2.3. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

*Иногда одно слово может сорвать все дело.*

**В**ступительная часть переговоров имеет целью снятие психологического напряжения и установление контакта с партнерами. Она может занять до 15% общего времени переговоров. Начинаются деловые переговоры с взаимного знакомства с одновременным обменом визитными карточками между всеми участниками. Визитки следует разложить перед собой и приложить максимум усилий, чтобы запомнить, какая визитка кому принадлежит. Следует правильно произносить имена и фамилии гостей. В случае сомнения (относительно ударений) нужно уточнить это у гостя и повторить имя и фамилию вслух.

После знакомства надо снять напряжение, изучить партнера, заинтересовать его в себе. Сделать это можно, применив один или несколько из приведенных ниже приемов:

- сделать комплимент (не делать комплимент женщине как женщине!), похвалить товар или услуги партнера, пошутить;
- не подчеркивать, что собеседник не значим;
- не воздвигать барьеры в начале переговоров;
- не заставлять партнера сразу обороняться;
- обсудить нейтральное событие.

Важно помнить, что *незнакомый человек запоминается по первому впечатлению*. Когда снято напряжение первых минут встречи, далее целесообразно использовать такие приемы:

- начать диалог с обращения за советом;
- первые фразы формулировать ясно, кратко, содержательно;
- свой первый вопрос ставить так, чтобы он был коротким, интересным и по возможности не спорным;
- проявить внимание и искренний интерес к мнению собеседника;
- попытаться мысленно поставить себя на место собеседника (рефлексия);

– избегать формулировок с употреблением “я”, чаще говорить “мы”.

В начальной стадии переговоров следует понуждать партнера изложить имеющуюся у него информацию и охарактеризовать существующие у него проблемы. Это позволит на следующих этапах переговоров договориться о наиболее приемлемых для партнера условиях и выгодах договора.

Начав переговоры с наиболее важных аспектов, стремятся достичь согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются вопросы, по которым можно достичь согласия относительно легко и без существенных затрат времени. И только потом следует остановиться на тех ключевых проблемах, которые потребуют детального обсуждения.

Убеждая партнера в выгодности заключения сделки именно с вами, следует в каждом конкретном случае применять наиболее эффективные методы аргументации, использовать только те доводы и аргументы, в которых абсолютно уверены.

## 9.2.4. ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



*Кто спрашивает, тот держит нить разговора в своих руках.*  
Б.Швальбе

**Л**ицо, которое руководит ходом переговоров, задает прямые вопросы дружественным тоном, выслушивает ответы, правильно их трактует и оценивает, фиксирует всю информацию и создает позитивный образ своей фирмы.

Задавать вопросы следует по одному, формулируя их так, чтобы они звучали нейтрально. Следует избегать наводящих вопросов. *Недопустимо ставить под сомнение благонадежность партнера, обсуждать его политические или религиозные взгляды и поведение.*

Необходимо быть внимательным к тому, что и как говорится. Не следует рассчитывать на то, что можно перехитрить собеседника только с помощью различных вывертов и трюков и вынудить его пойти на чрезмерные уступки.

***Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придаться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.***

А.Блох. Закон Мэрфи

В ходе переговоров их участники чаще всего применяют такие испытанные тактические приемы:

- *выжидание* – вначале выслушивают все предложения и доводы партнера, а потом излагают собственную точку зрения;
- *выражение согласия*, когда партнер не очень уверен в своих силах;
- *разделение проблемы на составляющие*, когда переговоры сложные;
- *блоковая политика* – вначале рассматривается только часть проблемы, чтобы облегчить достижение конечного результата;
- *торг* – направленность переговоров не на решение проблемы, а на получение односторонних преимуществ;
- *выход* – просьба о переносе обсуждения нежелательных вопросов на другое время, чтобы избежать необходимости принимать невыгодные для себя предложения;
- *выдвижение требований в последний момент* – прием, суть которого в постановке вопросов, которые безболезненно для себя можно снять, выдав это за уступку партнеру;
- *расстановка неверных акцентов в собственной позиции*, которая демонстрирует партнеру заинтересованность в решении вопроса, которого на самом деле не существует; вопрос потом снимается с требованием соответствующей уступки со стороны партнера;
- *выдвижение требований, не приемлемых для обоих партнеров*, а затем снятие их с повестки, но с требованием уступок со стороны партнера;
- *обман партнера* для скрытия сомнительных целей и недостоверной или ложной информации;
- *блеф* – предоставление явно ложной информации;
- *позиционное давление* – отказ от переговоров с целью получения односторонних выгод, выдвижения экстремальных требований с целью запугать партнера, вынудить его идти на уступки.

В ходе любых переговоров участники терпеливо, тщательно и целенаправленно аргументируют свои предложения и требования и не менее тщательно и придирчиво оценивают и опровергают аргументы своего партнера. *Аргументы должны быть убедительными.*

На практике по степени воздействия на ум и чувства людей аргументы разделяют на три группы: сильные, слабые и несостоятельные аргументы.

*Сильные аргументы* – это аргументы, которые не поддаются критике, опровержению, разрушению. К ним можно отнести:

- суждения на основе точно установленных фактов;
- положения законов, уставов, руководящих документов;
- заключения экспертов и выводы, подтвержденные экспериментально;
- мнения признанных авторитетов в той или иной области;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистические данные.

*Слабые аргументы* – это аргументы, поддающиеся критике и подвергаемые сомнению людьми, владеющими искусством полемики. Слабыми являются аргументы, которые представляют собой:

- – выводы на основе недостаточных статистических данных;
- – ссылки на авторитеты, мало известные слушателям;
- аналогии, неубедительные примеры;
- тенденциозно подобранные изречения, афоризмы и высказывания;
- вероятные версии, выводы.

*Несостоятельные аргументы* – это аргументы, которые поддаются критике, полному разоблачению и дискредитации оппонента. Это, прежде всего:

- суждения на основе подтасовки фактов;
- ссылки на сомнительные или непроверенные источники;
- потерявшие силу законодательные акты, постановления и решения;
- домыслы, догадки, предположения;
- демагогические измышления и увертки;
- расчет на невежество и предрассудки оппонента или аудитории;
- выводы на основании фиктивных документов;
- выдаваемые авансом обещания и посулы;
- ложные заявления и показания;
- подлоги и фальсификация.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

**В ходе деловых переговоров целесообразно применять такие методы аргументации:**

- *фундаментальный метод* – обоснование доводов, предложений, идей неоспоримыми фактами, цифрами, примерами;
- *учет силы аргументов*: если собственные аргументы сильны, их можно применять порознь, если слабы – применять вместе, одновременно несколько аргументов, подкрепляющих один другого;
- *оптимальная подборка аргументов* – 5-7 аргументов, не менее и не более; при меньшем их количестве ваша позиция может показаться неубедительной, а если аргументов будет слишком много, партнер может потерять доверие;
- *метод видимой поддержки* – после высказывания собеседника вначале выказать поддержку его позиции, а затем “нанести удар” по замеченным слабым, уязвимым местам;
- *метод выявления противоречий* в высказываниях партнера;
- *метод системного опроса* – задаются заранее продуманные вопросы, заставляющие собеседника противоречить самому себе;
- *метод выведения из темы* – постоянное изменение акцентов с последующим изменением существа дела для выигрыша времени.

**Если партнер возражает на доводы и предложения:**

- выслушать сразу несколько его возражений и попытаться найти в них противоречия;
- не спешить с ответом, пока не будет понято существо возражений, основные причины;
- не отвечать на возражения в категоричном тоне, держаться спокойно и уверенно;
- вопросы ставить так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

**Опровергать аргументацию партнера такими приемами:**

- *метод кусков* – расчленение выступления на три куска: неоспоримые факты, спорные положения, ошибочные взгляды. Следует, не касаясь сильных сторон позиции партнера, упор делать на спорные и ошибочные заявления и утверждения;
- *да* – “но” – если партнер приводит неоспоримые аргументы, которые невозможно опровергнуть, с ними следует согласиться, но найти зацепку, чтобы высказать сомнение, замечание;
- *метод сравнения* – дает возможность перехватить инициативу и перейти в наступление;
- *метод игнорирования* – делать вид, что не замечаешь неотразимых аргументов, и твердо вести свою линию в переговорах, используя собственные наиболее веские аргументы и убедительные доказательства.

Не следует использовать временной фактор давления на партнеров по переговорам: вынуждать их долго ждать начала переговоров или “давить” их нереальными сроками реализации договоренностей.

Не стоит надеяться, что удастся добиться преимуществ имитацией “непонимания” или обманом партнеров. Следует исходить из того, что партнер подготовился к переговорам так же хорошо.

В ходе деловых переговоров может возникнуть временное напряжение, разлад, препятствия и трудности. Нельзя терять самообладания, надо искать новые пути. Если не удалось достичь запланированного результата, надо осторожно проявлять свои эмоции. Помнить: *в мелочах можно поступиться*. Не удовлетворяться частичным успехом, пользоваться эффективными аргументами, удерживаться от заверений и обещаний.

Ход и результаты деловых переговоров во многом зависят от атмосферы в помещении для переговоров, *от манеры говорить*:

- слишком громкая речь создает впечатление навязывания своих мыслей;
- слишком тихая речь вынуждает задавать встречные вопросы;
- торопливая речь создает впечатление, что хотят просто уговорить партнера;
- слишком медленная речь наводит на мысль о сознательном затягивании времени.

Членам одной делегации ни в коем случае не следует вступать в словесную перепалку между собой в ходе переговоров. Иногда одно слово может сорвать все дело. Партнеры должны видеть перед собой единую команду, где господствуют понимание и взаимоуважение. Все вопросы, по которым могут возникнуть разногласия, следует решить на этапе подготовки к переговорам.

Для управления ходом переговоров следует задавать необходимые вопросы в удобный момент. Различают шесть видов таких вопросов:

- *вопрос о мнении* задают при необходимости определить или выяснить позицию партнера по определенной проблеме, ситуации или вопросу;
- *вопрос о фактах* имеет цель уточнить или конкретизировать определенную информацию, уже представленную партнером;
- *вопрос о согласии* задают при завершении определенного этапа переговоров, когда выяснены основные моменты будущего соглашения (“Вы хотели бы получить 10 т товара, не так ли?”) и вероятен положительный ответ. Негативные вопросы, вызывающие ответ “нет”, формируют у партнера отрицательную, неопределенную позицию. Отрицательными вопросами можно пользоваться только в случае, если необходимо действовать намеками при обсуждении преимуществ конкурентов. Партнер может сказать “нет” и на положительный вопрос, если неправильно оценили его потребности, проблемы или предложения;
- *вопрос-пояснение* (вы не могли бы пояснить, почему?) позволяет получить дополнительную информацию, уточнить свои предложения и нейтрализовать возможное скрытое раздражение партнера и в итоге положительно повлиять на дальнейший ход переговоров;
- *итоговый вопрос о мнении*: “Ну вот, мы изложили все основные преимущества договора с нами. Что вы думаете по этому поводу?”;
- *вопрос-заявление* должен содержать в себе определенные обязательства, выполнение которых побуждает партнера к определенным действиям: “Если мы докажем преимущества заключения контракта с нами, вы готовы сделать заказ?”

## 9.2.5. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ – ПОДПИСАНИЕ ДОГОВОРА

**К**ак правило, переговоры ведутся ради их успешного завершения. Для того, чтобы их успешно завершить, нужно убедить партнера, что товар или услуга соответствуют его потребности. В процессе принятия окончательного решения партнер проходит через ряд внутренних состояний. Наиболее часто встречающиеся состояния, которые переживает большинство людей, прежде чем принять окончательное решение и конкретные действия, возникают и меняются в такой последовательности: *опасение – скептицизм – равнодушие – любопытство – понимание – энтузиазм*. Не следует торопить партнера, а надо стремиться подвести его к принятию необходимого решения.

**Подписание договора.** Когда переговоры подошли к концу и партнер готов к принятию желаемого решения, финальная часть – *подписание договора* – может пройти по такой схеме:

- начинают со слова “Итак...” (“...мы встретились сегодня потому...”, “...мы собрали это совещание для...”, “...я пришел к вам для того...”);
- следующее словосочетание: “Вы решили предпринять...”, “Для удовлетворения ваших потребностей...”, “В связи с...” (формулируется проблема так, как ее понимает партнер), “Для создания оптимальной рабочей обстановки...”;
- “Если это так, то я хотел бы как можно скорее...” (то, что предлагается партнеру: “застраховать ваше оборудование”, “установить в вашем офисе кондиционеры” и т.д.);
- “Соответствует ли это вашим пожеланиям?”;
- замолчать и ждать утвердительного ответа.

**Заключительная фаза переговоров** служит для того, чтобы убедить партнера, что подписанием этого договора деловые отношения партнеров не заканчиваются и партнеры расстанутся только для того, чтобы встретиться вскоре вновь и заключить очередной договор на поставку новой продукции или оказание новой услуги. Чаще всего в заключительной фазе переговоров применяется такая модель поведения, включающая три после-

довательных этапа:

- исследование потенциальных возможностей – договориться о новой встрече, стимулировать собеседника говорить о потребностях, которые могут возникнуть в будущем, продемонстрировать искреннюю заинтересованность в будущем партнера;
- определение способов устранения возможных проблем. Обсудив все возможные в будущем проблемы, продемонстрировать свой профессионализм и искреннюю заинтересованность в удовлетворении потребностей партнера (“мы устраним неисправность в течение 24 часов”, “установим новый аппарат”, “по этому телефону вы можете вызвать специалиста”). Откровенный разговор о возможных проблемах убеждает партнера, что в непредвиденной ситуации он получит помощь. Лучше знать о требованиях заказчика раньше, чем у него на самом деле возникнут проблемы;
- подписание договора: внимательно прочесть текст еще раз, вплоть до мельчайших подробностей. Подписав договор, уточнить дату очередной встречи. Подписав и уточнив – уходить!

Нередко взаимные усилия партнеров не приводят к договоренностям – *результат переговоров отрицательный*. В этом случае надо стремиться сохранить контакты с партнером, перевести разговор на личные аспекты, отказаться от дальнейшего обсуждения вопросов, по которым не было достигнуто согласие. Следует найти тему, интересную для обеих сторон, которая снимет напряжение и неудовлетворенность, будет способствовать дружеской и непринужденной атмосфере прощания.

## 9.2.6. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

**Б**ольшинство людей подробно анализирует причины своих неудач, а *причины успеха анализируются значительно реже, и анализ этот чаще поверхностный, формальный*. На самом деле анализ и разбор удач так же полезен, как и разбор поражений. Процесс переговоров всегда должен заканчиваться их тщательным анализом, который предполагает сравнение целей переговоров с полученными результатами и разработку необходимых мероприятий, обусловленных полученными результатами.

**Анализ результатов переговоров.** Деловые переговоры следует считать удавшимися, если в результате:

- по всем или по важнейшим вопросам достигнута цель переговоров;
- смогли разрядить ситуацию или решить проблему;
- пришли к большему взаимопониманию и сближению своих позиций;
- смогли снять напряженность в отношениях (хотя бы частично), снизили уровень взаимной недоброжелательности;
- партнеры получили новую информацию, уяснили или уточнили позиции друг друга или уточнили видение той или иной ситуации.

***В бизнесе успех не бывает случайным.***

При любом исходе переговоров их участнику *полезно задаться вопросами:*

- почему сделка состоялась (не состоялась)?
- какая необходимость или потребность побудила партнера к такому решению?
- правильно ли были сформулированы интересы партнера на этапе подготовки к переговорам?
- насколько благоприятным (неблагоприятным) был момент переговоров для обеих сторон?
- почему этот момент был благоприятным (неблагоприятным) для той и другой стороны?
- что сыграло решающую роль (определило результат переговоров)?
- можно ли всерьез говорить о сложившихся контактах между партнерами?
- последовательно ли велась основная линия в ходе переговоров?
- насколько аргументированными были доводы, замечания и возражения с той и другой стороны?
- удалось ли своей стороне на протяжении всей беседы быть тактичной, не иметь предубеждений против партнера?
- сумела ли своя сторона добиться максимальной пользы от переговоров?
- что еще необходимо сделать, чтобы эффективность переговоров в будущем стала выше?

Полученные ответы на все эти вопросы облегчат в будущем как подготовку и планирование предстоящих переговоров, так и более гибкое и эффективное управление их ходом.

**Выполнение договоренностей.** Обязательность, пунктуальность, умение учитывать просьбы и возможные проблемы делового партнера на протяжении действия договора – обязательный элемент деловой этики.

Следует помнить, что наличие договора (документа) еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает неудачу. Критерий успеха переговоров – исполнение сторонами взятых на себя обязательств: *принятые на переговорах решения требуют своевременной и полной реализации*.