МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Мелітополь

2021

УДК [005+316.6+808](075)

М 95

Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей у закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації (Протокол № 8 від 24.05.2020 р.)

Рецензенти:

Гармаш О. Л., доктор філологічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Б.Хмельницького

Сіроштан Т. В., кандидат філологічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Б.Хмельницького

Тітова О. А., кандидат педагогічних наук, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Укладачі:

Адамович А. Є. – кандидат філологічних наук, доцент

Максимець О. М. – кандидат філологічних наук, доцент

М 95 **Мистецтво ведення переговорів:** навчальний посібник/ Укладачі: **А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ.** – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. – 264 с.

ISBN 978-617-7566-00-6

Посібник містить матеріали для узагальнення знань та формування необхідних навичок та компетенцій при проведенні ефективних ділових переговорів, нарад і публічних виступів і відповідає програмі навчальної дисципліни «Мистецтво ведення переговорів». Репрезентований матеріал висвітлює сучасні підходи до презентації продуктивних професійних умінь та їх застосування у профілактиці і розв'язанні конфліктів у професійній діяльності та підвищення комунікативних здібностей особистості. Навчальний посібник стане в нагоді здобувачам вищої освіти, викладачам слухачів курсів підвищення кваліфікації й усім, хто цікавиться будуванням процесу переговорів.

ISBN 978-617-7566-00-6

УДК [005+316.6+808](075)

© Адамович А.Є.., Максимець О.М.

© ТДАТУ, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ 7
ТЕМА 1. ПЕРЕГОВОРИ ЯК ЗАСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ 7
1. Соціальна природа феномену переговорів 8
2. Теорія переговорів у сучасній науці 13
3. Характерні риси переговорного процесу 17
4. Принципи ведення переговорів 20
ТЕМА 2. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ 23
1. Призначення та функції переговорів 23
2. Види переговорів 30
3. Умови ефективного ведення переговорів 33
ТЕМА 3. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ 39
1. Визначення міжнародних переговорів 39
2. Типологія міжнародних переговорів 43
3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів 46
4. Поняття і норми моралі в міждержавних відносинах 50
ТЕМА 4. РОЛЬ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАДИЦІЙ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ 52
1. Соціокультурні традиції і національний стиль ведення переговорів 52
2. Західна і східна культура переговорів: порівняльний аналіз 58
3. Характерні риси національних культур у переговорному процесі 63
ТЕМА 5. СТАДІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ 70
1. Підготовка до переговорів 70
2. Власне переговорний процес 76
3. Етапи власне переговорного процесу 82
4. Завершення переговорів та аналіз їх результатів 87
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ 89
1. Стратегічні підходи до ведення переговорів 89
2. Стилі та тактичні прийоми проведення переговорів 95
ТЕМА 7. ПРАВИЛА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ 102
1. Поняття ділового етикету 102
2. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення 108
3. Основні норми та правила бізнес-етикету 110

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ 123
ТЕМА 8. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКІВ 123
1. Аргументація у дискусії 123
2. Основні тактики аргументаційної стратегії 126
3. Класифікація методів аргументації 128
ТЕМА 9. ПСИХОЛОГІЯ ХАРАКТЕРУ ОСОБИСТОСТІ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРА 134
1. Психологічні типи співрозмовників 134
2. Комунікативні бар'єри 143
3. Акцентуації характеру ділових партнерів 146
4. Кореляція типу характеру і особливостей переговорної культури 150
ТЕМА 10. ВИКОРИСТАННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРЕГОВОРЧОМУ ПРОЦЕСІ 154
1. Психологічна характеристика людей-маніпуляторів 154
2. Некоректні тактичні прийоми ділових партнерів 158
3. Протидія недобросовісним (маніпулятивним) прийомам ведення переговорів 170
ТЕМА 11. ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ (ПОСЕРЕДНИЦТВА) ТА ГОЛОВНІ УМОВИ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПЕРЕГОВОРАХ 181
1. Медіація конфлікту 181
2. Функції посередництва та роль медіатора у переговорному процесі 184
3. Структура процесу медіації і його особливості 187
4. Види і стратегії посередництва. Посередництво в трудових конфліктах 190
ТЕМА 12. КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ 194
1. Поняття і складові культури мовлення 195
2. Вербальні та невербальні комунікації 205
3. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів 217
ТЕМА 13. ПРОЦЕС ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ. МИСТЕЦТВО СТАВИТИ І ВІДПОВІДАТИ НА ПИТАННЯ 221
1. Умови успішності ділових переговорів 221
2. Види і техніка постановки питань 226
3. Відповіді на питання та заперечення 236
4. Алгоритм обробки та відповідей на заперечення 243
СЛОВНИК 251
ЛІТЕРАТУРА 260

ВСТУП

Людське суспільство швидко розвивається і вдосконалюється. Це є наслідком досягнень науково-технічного прогресу, глобальних політичних, економічних, екологічних змін у світі за останні двадцять років. Усе тіснішими стають міждержавні, державні, публічні, комерційні та особистісні зв’язки людей. Тому переговори є ефективним методом досягнення взаєморозуміння в міжнародній і внутрішній політиці, публічній службі, бізнесі, інституті сім’ї, міжособистісному спілкуванні.

Сьогодення висуває ряд вимог до ділової культури працівників. Це і значне розширення кола осіб, робота яких пов'язана із переговорами з вітчизняними і закордонними партнерами. Тому виникає більша потреба знати загальноприйняті норми ділової комунікації, психологічні і мовленнєві аспекти ділового спілкування, зокрема, переговорного процесу.

У пропонованому навчальному посібнику послідовно викладаються основні теоретичні та практичні закономірності проведення ділових переговорів, що також забезпечує формування у студентів необхідних навичок для переговорного процесу, нарад і публічних виступів.

Теми, запропоновані у посібнику, знайомлять студентів із основними поняттями та ключовими проблемами теорії та практики переговорів, розкривають структуру і специфіку переговорного процесу, культурою організації та оформлення угод. Також окреслено соціокультурні традиції і національні стилі ведення переговорів, особливості їх організаційної підготовки та безпосереднього ведення, з’ясовується роль медіації. Аналізуються конкретні стратегії та тактики ведення переговорів, обгрунтовується вибір тих чи інших прийомів та стилів. Розглядаються питання впливу психологічних факторів на переговорне спілкування, а також особливості переговорів із різними типами людей і соціальних груп.

Викладання даної дисципліни є головним чинником формування продуктивних професійних умінь та їх застосування у профілактиці і

розв’язанні конфліктів у професійній діяльності та підвищення комунікативних здібностей студентів для проведення переговорів.

Обсяг навчального посібника охоплює базові поняття курсу мистецтва ведення переговорів, а його структура зберігає цілісність навчального курсу, що дозволяє, за задумом укладачів, оптимально використовувати її для систематизації і швидкого засвоєння матеріалу. Тематика курсу тісно пов’язана з такими дисциплінами як основи психології та педагогіки, соціальна психологія, курсом психолінгвістики.

Отже, метою цього видання є стимулювання у здобувачів вищої освіти наукового інтересу та практичної зацікавленості підготовчим етапом і безпосередним веденням переговорів, а також набуття вмінь роботи з дипломатичними, політичними та міжнародно-правовими джерелами щодо їх тлумачення і аналізу у професійній діяльності, а також формування і критичного осмислення культурних та соціальних факторів навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ТЕМА 1. ПЕРЕГОВОРИ К ЗАСІБ РОЗВ'ЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Серед сукупності насильницьких (за допомогою сили) та «мирних» засобів розв'язання конфліктів особливе місце займають переговори, які проводяться для вирішення більшості проблемних ситуацій у різних сферах життя, передусім у сфері міжнародних відносин, економічній сфері, у царині менеджменту та організації діяльності, а також у туристичній галузі.

Переговори – це надзвичайно складна *форма вербальної людської взаємодії*, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне. У новітньому виданні великої праці відомих американських авторів Дона Гелрігела, Джона Склокума, Річарда Вудмена, Сью Бренінг «Організаційна поведінка» переговорам присвячений окремий розділ, в якому визначено, що переговори – це процес, коли дві чи кілька осіб, груп, що мають спільні і конфліктні цілі, висловлюють та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди. Широкої популярності набула книжка *Роджера Фішера та Уїльяма Юрі* «Переговори без поразок», перекладена з англійської і видана більше ніж у 30 країнах світу. У ній, зокрема, наголошується, що на відміну від конфлікту, який часто виглядає брутальною боротьбою без правил, переговори можуть бути «розумною, ефективною та приємною грою».

Двосторонній зв'язок конфліктів з переговорами проявляється в тому, що на певному етапі конфліктної взаємодії сторонни доходять до спільного висновку щодо доцільності переходу до переговорів, а переговори проводяться у більшості випадків для врегулювання саме складних, реально чи потенційно конфліктних відносин.

Крім того, нерідко під час переговорів застосовуються ті ж самі стратегії, що розроблені для залагодження конфліктів: компроміс, співробітництво,

форсування, згладжування, ухилення та відповідні до стратегій стилі поведінки.

1. Соціальна природа феномену переговорів

У більшості навчальних посібників феномен переговорів розглядається побіжно лише у зв'язку з іншими способами вирішення конфліктів. На нашу думку, переговори – це передусім соціальний феномен здійснення активного ділового спілкування, сумісна робота щодо знаходження нелегкого спільного рішення виходу із складної ситуації.

Зміст поняття «переговори» докладніше за інші суспільні сфери розроблений у царині міжнародних відносин. Переговори міжнародні у цій галузі вважаються способом вирішення різних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного вирішення суперечок, заснованих на безпосередньому контакті уповноважених осіб відповідними зацікавленими суб'єктами міжнародного права.

Переговори – це сумісна, двох- або багатостороння контактна взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації. Теорія переговорів тільки складається, тому в значній кількості джерел з питань залагодження конфліктів автори вважать за доцільне не торкатися цього делікатного питання.

На відміну від конфліктної взаємодії, яка має також і біологічне підґрунтя (конфлікти притаманн і тваринному світу і навіть світу рослин), переговори виникли у соціальному середовищі (більш за все у військовій сфері) з метою укладання мирних угод. До того часу, як постати інструментом ефективного врегулювання суперечок, інститут переговорів пройшов тривалий еволюційний шлях.

Інститут переговорів складався поступово, повільно, непросто, в історії людства залишилися такі примітивні форми інституту переговорів, як *проксенія, амфіктіони, пілагори.*

«Проксенія, або закон гостинності, існував у відносинах між родами, племенами та грецькими полісами в античні часи. Проксен – людина, яка уклала конвенцію з даним містом, тому користувалася перевагами у торгівлі, судочинстві, а зі свого боку вона брала на себе зобов'язання по відношенню до міста, де вона користувалася перевагами гостинності, у всьому сприяти інтересам рідного міста, бути посередником між рідним та «чужим» містом».

Посольства, які доставалися чужин, знаходили обов'язково одразу свого проксена і звертались з пропозиціями через нього. Таким чином, через інститут проксенії закладалася інституціональна база переговорів.

«Амфіктіони – це міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого проживали племена. Термін «амфіктіони» дослівно означав «тих, хто живе навколо». Спочатку амфіктіонові угоди присвячувалися охороні святилища, жертвоприношень, спільного проведення ритуалів, а в подальшому стосувалися питань ведення війни й укладення миру. Під час святкувань, присвячених божествам, що входили в предмет амфіктіонових угод, встановлювалося «Боже перемир'я», припинялися сварки та збройні конфлікти».

«Пілагори – це своєрідна рада, яка приймала присяги амфіктіонів та засвідчувала їх дієвість. Кажучи сучасною мовою, пілагори – це держави – депозитарії, тобто хранителі узгоджених домовленостей2.

Посітйно зазнаючи видозмін, **інститут переговорів** почав вміщувати такі елементи:

«- принципи переговорів;

- норми організації;

- форми і способи проведення;

- моральний кодекс та етикетну культуру переговорів;

- специфічні результати переговорів у вигляді угод, домовленостей, конвенцій, декларацій, меморандумів, джентльменських угод та інших форм закріплення підсумків роботи;

- теорію переговорів».