

Булеев А.И.,
Главный научный сотрудник,
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка
office@itkor.ru

Адамов Н.А.,
профессор, заведующий кафедрой финансового менеджмента и налогового
консалтинга
Российский университет кооперации,
adamov-n@yandex.ru

Особенности механизма деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг и теория переговоров

Статья посвящена раскрытию особенностей деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг. Особое внимание уделено вопросам, связанным с теорией переговоров.

Ключевые слова: консалтинговая деятельность; малые предприятия; теория переговоров; механизм деятельности малых предприятий.

Проведенное исследование показало, что в большом экономическом словаре под «механизмом» понимается:

1. Последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление.
2. Система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности.
3. Внутреннее устройство (система звеньев) машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие.

Понятие механизма опирается на определения элементов системы, их структуры, выполняемых ими функций, а также характера связи между ними. В данном научном исследовании под механизмом понимается система, определяющая порядок консалтинговой деятельности. Механизм какой-либо системы самым непосредственным образом определяется свойствами этой системы. Данной системе присущи следующие основные принципы функционирования.

1. Общие методологические принципы:
 - 1) научность – определяет разработку методов и методик диагностики и выработки управленческих решений в соответствии с требованиями науки в рамках доказательного объяснения правомерности, необходимости и целесообразности принятия решений;

2) конкретность – определяет принятие управленческих решений основанных на четко сформулированной исходной информации и обоснованной методологической базе;

3) комплексность – определяет рассмотрение всего комплекса действий по выработке управляющих решений в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

2. Общие методические принципы:

1) системность – представляет собой совокупность методов, позволяющих исследовать свойства, структуру и функции хозяйственных объектов и процессов, представив их в качестве систем со сложными межэлементными взаимосвязями, взаимовлиянием элементов на систему и на среду;

2) целостность – рассматривает консалтинговый проект с позиции единства общих целей и целей каждой функциональной области их взаимосвязи;

3) оптимальность – выбираются такие решения, которые являются лучшими по комплексу определяющих показателей;

4) формализованность – нацелена на получения количественных комплексных характеристик;

5) вариантность – предполагает формирование нескольких альтернативных вариантов для выбора наилучшего из них по комплексу показателей с учетом воздействующих факторов.

3. Принципы обеспечения информационного взаимодействия:

1) интеграция – объединение малой консалтинговой фирмы и клиента с целью сбалансированного движения информационных потоков;

2) адаптивность – предполагает изменения целей проекта при изменении условий функционирования;

3) функциональная взаимозависимость – предполагает обеспечения согласованности действий МКФ и клиента, которая возможна в рамках информационного взаимодействия.

Структура механизма деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг представлена ниже:

1. Поиск клиента.

2. Проведение переговоров и заключение договора (теория переговоров).

3. Диагностика проблемы (повышение достоверности информации путем использования метода приоритетов).

4. Выбор путей решения (выбор методов минимизирующих затраты при поиске решений).

5. Выбор методов и методик решения (выбор методик и методов снижающих уровень неопределенности).

6. Внедрение решений (использование оценки конкурентоспособности как инструмента принятия эффективных управленческих решений).

7. Оценка полученного результата и создание условий для дальнейшего сотрудничества с клиентом.

В данном разделе представлена теория переговоров, а в 4 и 5 главах более подробно рассмотрены другие механизмы деятельности малого предприятия на рынке консалтинговых услуг, т.е. те технологии, модели, методики и методы работы, которые могут использоваться консалтинговыми фирмами для выработки эффективных управленческих решений.

Для разработки плана переговоров на рынке консалтинговых услуг и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

- 1) информационная;
- 2) психологическая;
- 3) тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Их особенность состоит в том, что они, прежде всего, определяют наше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации.

В этом смысле базовые элементы подготовки являются определяющими и их значимость для успешного проведения переговоров трудно переоценить. Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.

Информационная подготовка

Сбор информации - один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

- 1) информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
- 2) информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
- 3) информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Психологическая подготовка

Включает в себя два основных аспекта:

- 1) личная психологическая подготовка;
- 2) общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

Тактическая подготовка

Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

Метод переговоров, основанных на определенных базовых принципах, характеризуются четырьмя основными правилами:

1. Делайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

3. Разрабатывайте взаимовыгодные варианты.

4. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Оптимальный подход в переговорах строится на отказе от идеи борьбы за выигрыш, при которой выигрыш одной из сторон автоматически означает проигрыш другой. Вторая сторона, естественно, также будет изо всех сил бороться за выигрыш и конфликт перейдет в затяжной кризис. Но одновременно и более мягкий подход, где мы только отступаем, не является альтернативой. Психологически мягкий подход очень трудно выдержать. Поэтому и в этом случае мы вновь не приходим к решению, нужному обоим. Сопоставление этих двух подходов можно наблюдать в следующей таблице 1.

Таблица 1

Мягкий подход	Жесткий подход
Участники - друзья	Участники - противники
Цель - соглашение	Цель - победа
Делать уступки	Требовать уступок
Придерживаться мягкого курса	Придерживаться жесткого курса
Доверять другим	Не доверять другим
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции
Делать предложения	Угрожать
Допускать односторонние потери ради соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции
Поддаваться давлению	Применять давление

Оба эти два варианта позиционных переговоров - мягкий и жесткий следует рассматривать как непродуктивные. Предлагается особый вариант, покоящийся на приведенных выше базовых принципах двух подходов. Он получает название - эффективные переговоры.

Перед переговорщиками стоит проблема эффективного общения. Двигаясь к цели, мы должны стремиться к тому, чтобы убрать все мешающие нам преграды. Поэтому в общении было обнаружено три такие "мешающие" проблемы:

1. Люди часто говорят не так, чтобы быть понятыми.

2. Люди часто не обращают внимания на ваши слова.

3. Люди часто понимают не то, что на самом деле было сказано.

Учитывая, что переговоры чаще всего происходят в форме вопросов и ответов, необходимо разработать такой подход к использованию информации при взаимодействии переговорщиков, который бы позволял объективно оценивать ее достоверность.

Правильным, по нашему мнению, является следующий подход. Представим себе, что спрашивающий и отвечающий обладают общим языком, предположительно достаточным для целей научной коммуникации, а затем спросим себя, как следовало бы расширить этот язык, чтобы на нем можно было последовательно и успешно задавать вопросы и отвечать на них. Такой подход предполагает решение двоякого рода проблем. На уровне языка-объекта мы хотим иметь тщательно разработанный аппарат, позволяющий задавать вопросы и отвечать на них. На уровне метаязыка мы хотим выработать систему понятий, полезную для классификации и оценки вопросов и ответов, а также для установления связи между ними. Основная цель состоит в том, чтобы построить удобную формальную систему записи и предложить ряд понятий, пригодных для рассуждений о вопросах и ответах при ведении переговоров.

Последующий анализ вопросов имеет одну концептуальную особенность, настолько разительно отличающую его от анализов, которые обычно проводятся большинством специалистов в области обработки информации, что она заслуживает особого упоминания. Под значением вопроса следует понимать совокупность ответов, допускаемых этим вопросом. Другими словами, для вопросно-ответной системы и ее пользователя прийти к соглашению относительно значения некоторого вопроса, означает прийти к соглашению о том, что считать ответом на него, независимо от того, каким образом получен ответ. Эта концептуальная особенность достаточно важна, поскольку лишь в этом случае, мы можем осмысленно задавать следующие вопросы: является ли информационная система по отношению к разного вида вопросам эффективной, неэффективной, поддающейся усовершенствованию и т. д.

Прежде чем перейти к изложению основного материала, нам хотелось бы снабдить читателя кратким его рефератом, т. е. чем-то вроде путеводителя. Ввиду того, что часто примеры заимствуются из естественного языка, нам важно иметь в качестве фундамента всего построения ассерторический аппарат. Детали эротетической программы зависят от природы и содержания этого аппарата. В работе используется прикладное исчисление предикатов первого порядка с равенством, в котором имеются как функциональные, так и предикатные константы и которое расширено логическими средствами для различения категорий.

Основным понятием является понятие *прямого ответа* на вопрос. Прямой ответ - это фрагмент языка, отвечающий на заданный вопрос и удовлетворяющий требованию полноты, и только полноты. Прямой ответ может быть истинным или ложным. Для нас существенно, чтобы процедура

распознавания того, является ли данный языковой фрагмент прямым ответом на поставленный вопрос, была эффективно разрешимой.

Вопрос - это абстрактное понятие. Его формальным аналогом служит понятие *интеррогатива*. Интеррогатив призван имитировать, или *представлять* (put), вопрос. *Элементарный* вопрос состоит из двух частей: *субъекта* и *предпосылки*. Субъект предоставляет множество альтернатив, а предпосылка определяет, какое количество истинных альтернатив желательно иметь в ответе, и какого рода требования должны быть наложены на полноту и различимость. Множество прямых ответов может быть получено из допустимых комбинаций альтернатив, составленных в соответствии с условиями, содержащимися в предпосылке. Вопросы, субъекты которых предоставляют эксплицитный конечный список альтернатив, называются *ли-вопросами*. Так, вопрос «*Будет ли заключен договор?*» предоставляет две альтернативы - «*Будет заключен договор*» и «*Не будет заключен договор*». Оба эти утверждения являются прямыми ответами на данный вопрос. Вопросы, субъекты которых предоставляют множество альтернатив (возможно, бесконечное) путем отсылки к некоторой матрице и, быть может, к категорному условию, называются *какой-вопросами*. Так, вопрос «*Какое натуральное число является наименьшим нечетным простым?*» задает бесконечное множество альтернатив путем отсылки к следующей матрице: x — *наименьшее нечетное простое число* и к следующему категорному условию: x — *натуральное число*. Подстановка в матрицу числа на место переменной x порождает альтернативу. Нам представляется необходимым различать реальные и номинальные альтернативы в тех случаях, когда множество объектов категории столь велико, что для всех этих объектов может не хватить имен; такова, например, категория действительных чисел.

В предпосылке вопроса мы выделяем три компонента. Первый - *спецификация выбора числа*. Этот компонент, подобно квантору, указывает на количество запрашиваемых истинных альтернатив; например, *по крайней мере одна, все, 5%* и т. д. Второй компонент - *спецификация требования полноты*. Он указывает на то, желает ли спрашивающий, чтобы ответ содержал утверждение о степени своего соответствия первому компоненту предпосылки. И наконец, *спецификация требования различения*. Это компонент предпосылки, требующий, чтобы в ответе было указание, являются ли альтернативы реально или номинально различными; например, «*7*» в отличие от «*VII*». Неверно, что все типы вопросов имеют сразу все три компонента предпосылки.

Итак, прямые ответы представляют собой конъюнкцию выбранных альтернатив, причем мощность выбора определяется посредством спецификации выбора числа и, в случае соответствия этому компоненту, посредством спецификаций требований полноты и различения.

Ли- и *какой-*вопросы являются *элементарными*. Другие разновидности вопросов также поддаются логическому анализу. К ним относятся вопросы,

составленные из нескольких элементарных, гипотетические вопросы, условные вопросы и др.

Используются некоторые сведения и результаты, относящиеся к эротической семантике. Мы приходим к выводу, что наиболее удачной является следующая формулировка понятия *пресуппозиции* вопроса: «Вопрос *Q* предполагает (presupposes) утверждение *L*, если и только если истинность утверждения *A* является логически необходимым условием существования истинного ответа на вопрос *Q*».

Мы различаем *истинные* и *ложные* интеррогативы в зависимости от того, имеют они или не имеют истинные ответы. К интеррогативам более или менее стандартным образом уместно применять и другие семантические понятия, такие, как логическая истинность, непротиворечивость, импликация и эквиваленция.

Мы предполагаем, что иногда должна использоваться четырехзначная логика. Следует подчеркнуть, что мы употребляем слово «логика» в узком, старом его смысле: логика как *органон*, средство, критерий вывода.

Это предположение о полезности четырехзначной логики имеет локальный характер. Оно не является «большим требованием», согласно которому все всегда должны пользоваться этой логикой, но является «малым требованием», утверждающим, что существуют обстоятельства, при которых полезно отказаться от обычной двужначной логики и использовать вместо нее другую.

Ситуация, которая имеется в виду, может быть описана следующим образом. При ведении переговоров информация, на основе которой делаются заключения, обе стороны, участвующие в данных переговорах, получают из разных источников. Каждый из источников, возможно, вполне надежен, но ни один из них не может считаться универсально достоверным источником информации. Легко представить, по меньшей мере, две картины. Одна описывает ситуацию, когда перед началом переговоров всю необходимую информацию для переговоров обеспечивает один или множество людей, способных допускать ошибки. Другая картина изображает переговоры, как процесс обмена информацией, за частую тенденциозно подобранной и не адекватно отражающей объективную ситуацию и вводящей противоположную сторону в заблуждение. В любом случае существенно, что отсутствует единый, достоверный источник информации. В таких условиях проявляется типичная особенность информационной ситуации: *угроза противоречивости* информации. Клиент считает определенную нишу перспективной для себя и хочет вложить в нее большую сумму денег. Необходимо провести маркетинговое исследование, а для этого клиенту требуется выбрать консалтинговую фирму, которая сможет выполнить работу с высоким качеством и по приемлемой цене. Каждая из участвующих в переговорах консалтинговых фирм, как правило, завывает свои возможности и принижает возможности конкурентов. Что в таком случае должен делать клиент?

Если пользоваться классической двузначной логикой, клиент должен полностью отказаться от объективного выбора, т.к. он не реален. Противоречия в двузначной логике хорошо известны: они никогда не проявляются изолированно, а заражают всю информационную систему. Конечно, клиент мог бы отказаться принимать противоречивую информацию. Однако, противоречия могут быть не явными. В системе может оказаться *необнаруженное* противоречие, или, что еще хуже, противоречие, которое остается невыявленным еще долгое время после того, как введенная информация, породившая данное противоречие, перемешалась с общей информацией, содержащейся в системе данных, и потеряла свои индивидуальные признаки. При этом все же хотелось бы, чтобы информационная система выдавала только такие заключения, которые порождают разумные ответы на наши вопросы.

Желательно, конечно, чтобы информационная система сообщала обо всех противоречиях, которые она обнаруживает, и поэтому совершенно нежелательно, чтобы она их игнорировала. Именно в тех случаях, когда существует возможность противоречивости, мы хотим, чтобы информационная система была способна выявлять, если имеется скрытое или обнаруженное противоречие.

Совершенная система, по-видимому, должно обладать некоторой стратегией, с тем чтобы, обнаружив противоречивость своих представлений, иметь возможность отказаться от них. Затронутая проблема и проста и сложна одновременно: если бы информационная система не сообщала о противоречиях в ответ на наши вопросы, мы не имели бы способа узнать о том, что в ее базе содержится противоречивая информация.

Здесь и далее мы должны хорошо помнить обстоятельства, в которых оказывается информационная система, и в особенности тот факт, что последняя должна быть готова к восприятию и рассмотрению противоречивой информации. Мы предлагаем некоторую естественную технику, которой удобно пользоваться в таких случаях, а именно, когда какая-либо информация поступает на вход как подтверждаемое сообщение, отмечать ее символом «Истина», а когда информация поступает как отвергаемая, отмечать ее символом «Ложь», рассматривая оба высказывания как совершенно равноправные. Легко видеть, что эта система не охватывает ситуации, когда сообщение содержит только часть истинной информации, причем объем истинной информации может варьироваться в разных сообщениях. Например, в одном сообщении истинной информации 50%, а в другом – только 25%. Это необходимо учитывать при ведении переговоров. Для построения теории переговоров можно использовать 4-значную систему G_4 , которая адекватно отражает сущность переговоров, как обмен информацией содержащей разный уровень достоверности и поиск на основе этой информации решения приемлемого для каждой стороны, ведущей переговоры. Четырехзначная система G_4 выделяется из бесконечнозначной логики Гетмановой А.Д. как обобщение многозначной системы Поста. Значениями истинности аргументов 4-значной системы G_4

являются 1, 1/2, 1/4, 0, а значениями истинности функций: 1, 1/2, 1/4, 3/4, 0. В четырехзначной системе G_4 содержится классическая двухзначная логика [при значениях истинности 1 («истина») и 0 («ложь»)], а также система P_3 Поста (при значениях истинности 1, 1/2, 0).

Каждая единица информации в массиве базы данных хранится отмеченным одним из следующих четырех способов:

1) символом 1, показывая, что сообщение было подтверждено и никогда не было отвергнуто;

2) символом 0, показывая, что сообщение было отвергнуто и никогда не подтверждалось;

3) символом 1/2, показывая, что сообщение содержит половина информации истинной, а половина - ложной;

4) символом 1/4, показывая, что сообщение содержит одну четвертую часть информации истинной, а три четвертых – ложной.

Конъюнкция и дизъюнкция в G_4 определены табл. 2.

Таблица 2

Q	$p \wedge_4 q$				$p \vee_4 q$			
p	1	1/2	1/4	0	1	1/2	1/4	0
1	1	1/2	1/4	0	1	1	1	1
1/2	1/2	1/2	1/4	0	1	1/2	1/2	1/2
1/4	1/4	1/4	1/4	0	1	1/2	1/4	1/4
0	0	0	0	0	1	1/2	1/4	0
Поясн.	Min ([p],[q])				Max ([p],[q])			

Импликация и эквиваленция в G_4 определены табл. 3

Таблица 3

Q	$p \supset_4 q$				$q \supset_4 p$				$p \equiv_4 q$			
p	1	1/2	1/4	0	1	1/2	1/4	0	1	1/2	1/4	0
1	1	1/2	1/4	0	1	1	1	1	1	1/2	1/4	0
1/2	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	3/4	1	1/2	1/2	1/2	1/2
1/4	1	3/4	3/4	3/4	1/4	1/2	3/4	1	1/4	1/2	3/4	3/4
0	1	1	1	1	0	1/2	3/4	1	0	1/2	3/4	1
Поясн.	$[\approx_4 p \vee_4 q]$				$[\approx_4 q \vee_4 p]$				$[(p \supset_4 q) \wedge_4 (q \supset_4 p)]$			

Используя данные по конъюнкции, дизъюнкции, импликации и эквиваленции представленные в таблицах 13 и 14, можно в четырехзначной системе G_4 также эффективно разрабатывать логические основы аргументации, как и в классической двухзначной логике. Роль доказательств при ведении переговоров сводится к подбору достаточных оснований (аргументов) и к показу того, что из них с логической необходимостью следует тезис доказательства. Использование четырехзначной системы G_4 позволяет более обоснованно принимать или отвергать доказательства противоположной стороны.

Консалтинговой фирме для проведения успешных переговоров с клиентом требуется выполнить два условия:

- 1) необходимое условие – решать проблему клиента, как свою собственную, не пытаясь получить на этом дополнительные дивиденды;
- 2) достаточное условие - вера клиента, что ваша консалтинговая фирма наилучшим образом с минимальными затратами получит максимальный результат, т.е. выбор вашей фирмы является для клиента оптимальным.

Весь переговорный процесс можно разбить на три фазы:

- 1) фаза силы позиции консалтинговой фирмы – это предварительная фаза, которая характеризует объективные возможности консалтинговой фирмы успешно решить проблему клиента;
- 2) фаза уровня ожиданий результатов клиентом – это определяющая фаза, т.к. уровень ожидания клиентом может быть как завышенным, так и заниженным, что существенно скажется при проведении переговоров, а также при сдаче и приемки выполненной работы;
- 3) фаза переговоров – это основная фаза, которая изменяет градиент ожиданий клиента, а также окончательно определяет выбор клиентом консалтинговой фирмы для выполнения работы.

Рассмотрим первую фазу - фаза силы позиции консалтинговой фирмы (КФ). Данная фаза характеризуется информацией, которую предоставляет клиенту о себе сама консалтинговая фирма, и информацией, которую получает клиент о данной фирме из других источников. Полученная информация включает в себя следующие данные: информацию о прошлой и настоящей деятельности консалтинговой фирмы, анализ ее достижений и неудач, анализ методологических, технических и кадровых возможностей КФ, сопоставление предлагаемого уровня цен с ценами конкурирующих фирм, прогнозируемые возможные выгоды для клиента.

Вся полученная информация делится на четыре группы: очень важная информация (5 баллов), важная информация (4 балла), неважная информация (3 балла), дополнительная информация (2 балла). Использование четырехзначной системы G_4 позволяет оценить достоверность каждой

единицы информации в массиве, присваивая значения 1, 0,5, 0,25 или 0 в зависимости от степени истинности и ложности конкретной информации. Следует иметь в виду, что, как правило, все оценки истинности, и ложности конкретной информации носят субъективный характер. В каждой из четырех групп рассчитывается среднее значение достоверности информации, путем суммирования всех присвоенных значений истинности каждой единицы информации и делением полученной суммы на количество членов в каждой группе. Итоговая средняя оценка значимости и достоверности информации находится путем суммирования средних значений достоверности информации по всем четырем группам и делением на количество групп, в данном случае на четыре. Полученная итоговая оценка характеризует силу позиции консалтинговой фирмы перед началом переговоров.

Вторая фаза переговоров – фаза уровня ожиданий результатов клиентом. Данная фаза характеризуется субъективными ожиданиями клиента о полноте, глубине и качестве проработке, стоящей перед консалтинговой фирмой проблемы, а также о возможной эффективности найденного решения и о перспективах на практике его с успехом реализовать. Одну и ту же информацию каждый конкретный субъект, ведущий с КФ переговоры, может воспринимать по-разному, в зависимости от индивидуальных знаний и прошлого субъективного (личного) опыта. На данной фазе одинаково неприемлемо для КФ как завышенные, так и заниженные ожидания клиента. Заниженные ожидания могут не позволить КФ опередить конкурентов в получении заказа на работу, а завышенные – создадут проблемы при сдаче работы клиенту, т.к. не оправдают его завышенных ожиданий. В связи с этим консалтинговая фирма должна давать абсолютно достоверную информацию о своих возможностях и о конечном результате, который получит клиент.

Третья фаза – фаза переговоров. Данная фаза окончательно определяет выбор клиентом консалтинговой фирмы для выполнения работы. Большинство ошибок, ведущих к провалу переговоров, связаны именно с неумением понять партнера, изучить его мотивы и с выгодой их использовать. Так что главная цель любых переговоров - понять, какие варианты действий припасены у вашего оппонента, и добиться, чтобы он по собственной воле и в своих интересах принял нужное вам решение

Рассмотрим основные ошибки, которые чаще всего допускают переговорщики.

Ошибка 1. Пренебрежение проблемами другой стороны.

Чтобы добиться успеха на переговорах, нужно хорошо понимать свои интересы и предусмотреть варианты выхода из переговоров. Но и этого недостаточно. Другая сторона примет ваше предложение, только если это будет ей выгодно, поэтому вам нужно понять проблемы оппонента, взглянуть на сделку с его точки зрения. Без этого вы не сможете направить мысли партнеров в выгодном вам направлении.

Ошибка 2. Вопрос цены затмевает другие интересы.

Конечно, нельзя не обсуждать цену, не торговаться и бесконечно идти на уступки. Но умелые переговорщики знают, что не все сводится к деньгам, и учитывают четыре важных неэкономических фактора.

1) Отношения. Очень важно поддерживать нормальные рабочие отношения с партнерами, не выкручивать им руки и не пренебрегать их интересами.

2) Дух сделки. Часто переговорщики сосредотачиваются на экономических пунктах договора в ущерб социальным и упускают из виду дух сделки, то есть ожидания сторон от будущего сотрудничества.

3) Процесс. Процесс обсуждения не менее важен, чем его результаты. Особенно важна атмосфера доверия, взаимного уважения, открытости и честности - все это способствует успеху сделки.

4) Интересы участников. Неопытные переговорщики упускают из виду интересы сторон и внешних игроков, из-за которых все может пойти прахом.

Ошибка 3. Позииции важнее интересов.

В любых переговорах есть три составляющие.

Первая - это вопросы, по которым нужно достичь согласия.

Вторая - позиция, которую занимают стороны по этим вопросам.

Третья - интересы, которые затрагивает соглашение.

Конечно, позиции участников отражают их интересы, но не всегда совпадают с ними. Искушенные переговорщики знают, что обсуждение позиций - своего рода предварительная игра, а настоящие переговоры начнутся позже, после того как за позицией удастся разглядеть истинные интересы. Если примирить эти интересы, вы добьетесь своей цели.

Ошибка 4. Слишком настойчивый поиск точек соприкосновения.

Иногда именно благодаря различиям между сторонами им удается найти такой вариант сделки, который устроит всех.

Ошибка 5. Пренебрежение запасными вариантами.

Готовность отказаться от сделки и действовать по запасному сценарию - мощное оружие. Чем более сильными и надежными эти варианты кажутся вам и вашему партнеру, тем убедительнее прозвучит ваша угроза прекратить переговоры и тем больше у вас шансов добиться выгодных условий. Затем, оценивайте не только свои запасные варианты, но и альтернативы другой стороны. И тогда, вероятно, вы увидите новые возможности для сотрудничества - или откажетесь от сделки для куда более выгодного проекта.

Ошибка 6. Неумение учитывать субъективность восприятия.

Как ночные пилоты теряют ощущение высоты, так и на переговорах мы иногда попадаем в ловушки восприятия. Скажем, на нас влияет роль, которую мы играем: КФ инстинктивно завышает стоимость работы, а клиент стремится ее сбить. Другая проблема связана с предвзятостью - мы невольно возвышаем себя и принижаем противника, особенно в конфликтных ситуациях. Мало того, предвзятость воздействует на окружающих, что подтверждается исследованиями. Если один из участников переговоров убежден, что другой не пойдет ни на какие уступки, то этот другой в

конечном счете именно так себя и поведет. Чтобы избежать подобных ловушек, попробуйте сами посмотреть на происходящее с позиций независимого наблюдателя.

Это самые серьезные промахи, хотя и не все возможные. Главное, что можно посоветовать переговорщику, - широко смотреть на главную проблему, вокруг которой ведутся переговоры, и взвешивать максимум возможных решений. Кроме того, развивайте свою интуицию: так вы не пропустите удачные моменты, когда интересы участников пересекаются и можно быстро достичь взаимовыгодного соглашения.

Формулу успешных переговоров можно представить в следующем виде:

$$\text{Успех в переговорах} = C - Y + M \cdot f_0$$

где, C – доказательность предложений (сила позиций) консалтинговой фирмы (значение коэффициента характеризуется итоговой средней оценкой значимости и достоверности информации о КФ, полученной на первой фазе переговоров, характеризуется значениями от 1 до 5).

Y – уровень ожиданий результатов клиентом (характеризуется значениями от 1 до 5).

M – уровень проведения КФ переговоров с клиентом (третья фаза - характеризуется значениями от -5 до 5).

В заключения дадим несколько практических советов по достижению убедительности в переговорах:

1. Представление позиций обеих сторон в одном документе дает наилучший эффект.

2. Лучше представлять свою точку зрения в последнюю очередь, после того, как обсуждены все “за” и “против”.

3. Оппонент хорошо запоминает начало и конец сообщения.

4. Оппонент особенно хорошо запоминает конец выступления.

5. Выводы должны быть тщательно сформулированы. Нельзя давать оппоненту возможности делать выводы самостоятельно.

6. Повторение сообщения ведет к тому, что его запоминают и принимают.

7. Сообщение, которое сначала заинтересовывает, а потом предоставляют информацию, запоминают лучше.

8. Если нужно сделать 2 сообщения: одно хорошее, другое плохое, то лучше начать с хорошего.

9. Сообщение, требующее максимального изменения мнения у оппонента, как правило, достигает цели, т.к. мнение изменяется тем больше, чем больше требования.

10. Сообщение принимается легче, если в нем делается ударение на сходстве позиций.

11. Согласие легче достигается, если подчеркивать его желательность для нас.

12. Согласие по трудным вопросам легче достигается, если их связать с легкими и приятными договоренностями.

Литература:

1. Булеев А.И., Адамов Н.А. Конкурентоспособность и эффективность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2011.10,8 п.л.
2. Булеев А.И., Адамов Н.А. Малые консалтинговые предприятия в сфере аудита и бухгалтерского учета в строительстве: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2010.12,8 п.л.
3. Булеев А. Гордеев Д. Повышение конкурентоспособности товара на базе учета интересов всей цепочки: производитель – оптовое звено – потребитель // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 1. С. 53-57.
4. Булеев А. Повышение качества консалтинговых услуг путем синтеза всей имеющейся информации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2008. № 3. С. 36-40.
5. Иконникова И., Адамов Н.// Особенности логистизации хозяйственной деятельности отечественных бизнес-структур в условиях риска. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 26-27.
6. Адамов Н.А., Каптерев А.И. // Логистика и лизинг: сопряженность задач и направлений развития. Сибирская финансовая школа. 2011. № 6. С. 92-94.
7. Адамов Н.А., Адамова Г.А. Бюджетное планирование в организации // Аудиторские ведомости. 2008. № 2. С. 77-84.
8. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Лизинг – эффективный финансовый инструмент // Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 3. С. 28-33.
9. Кривошей В. Неравенство населения по доходам: количественные оценки // Проблемы теории и практики управления. 2009. №9 С. 22-27.
10. Кривошей В. Качество населения в системе ресурсов регионального развития // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 173-176.
11. Адамов Н.А., Кислова Ю.Е. Правовое регулирование инвестиционной деятельности // Бухучет в строительных организациях. 2012, № 10. с. 35-37.
12. Адамов Н.А., Абрамова К.В. Разработка инвестиционной политики корпорации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3.1. с. 105-109.