

Манир Саидович ХАЛИКОВ – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Россия, г. Москва; e-mail: m.khalikov@list.ru

УДК 005.547; 338.22.021.2

Для цитирования: Халиков М.С. Переговоры: типология, стратегии, результативность // Общество и государство. – 2024. – № 1 (45). – С. 43-48. DOI: 10.24412/2224-9125-2024-1-43-48.

ПЕРЕГОВОРЫ: ТИПОЛОГИЯ, СТРАТЕГИИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются различные аспекты ведения переговоров, их типы, стратегии и методы, применяемые для достижения желаемых результатов. Анализируются три базовые стратегии: жесткая, мягкая и смешанная, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Особое внимание уделяется методу принципиальных переговоров, как наиболее эффективному способу достижения взаимовыгодных решений. Подробно рассматриваются этапы переговорного процесса, а также различные тактики и методы, применяемые на каждом из этапов. Отмечается важность учета конкретной ситуации, специфики обсуждаемого вопроса и условий проведения переговоров для выбора наиболее эффективной стратегии и методов.

Статья будет полезна всем, кто сталкивается с необходимостью ведения переговоров в своей профессиональной и личной жизни.

Ключевые слова: переговоры, стратегии переговоров, методы ведения переговоров, типы переговоров, этапы переговоров, тактики переговоров, менеджмент.

Manir Saidovich KHALIKOV – Doctor of Sociology, Professor, Professor of the Department of Personnel Management at the Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Russia, Moscow; e-mail: m.khalikov@list.ru

CONVERSATION: TYPOLOGY, STRATEGIES, EFFECTIVENESS

ANNOTATION

The article discusses various aspects of negotiation, their types, strategies and methods used to achieve the desired results. Three basic strategies are analyzed: hard, soft and mixed, each of which has its advantages and disadvantages. Special attention is paid to the method of principled negotiations as the most effective way to achieve mutually beneficial solutions. The stages of the negotiation process are considered in detail, as well as various tactics and methods used at each stage. It is noted that it is important to take into account the specific situation, the specifics of the issue under discussion and the conditions of negotiations in order to choose the most effective strategy and methods.

The article will be useful to anyone who is faced with the need to negotiate in their professional and personal lives.

Keywords: negotiations, negotiation strategies, negotiation methods, types of negotiations, stages of negotiations, negotiation tactics, management.

Существует три базовые стратегии ведения переговоров. Все они осознанно или бессознательно используются управленцами в повседневной деятельности. Выбор линии поведения – жестко требовать желаемых выгод, уступать партнеру, либо совместно с ним вырабатывать оптимальное решение – зависит от конкретной ситуации, специфики обсуждаемого вопроса и условий, в которых проходит переговорный процесс.

Однако его эффективность всегда оценивается с точки зрения результата: достигнута ли договоренность, ради которой организовывались переговоры, сохранены ли добрые отношения сторон и соразмерны ли затраченные ресурсы (время, усилия) полученному результату.

Выделяют три базовых типа совместных решений сторон переговоров:

1. Компромисс – исход событий, при котором

участники готовы пойти на ответные уступки. Вполне свойственное переговорам поведение. Положение компромисса приемлемо, если участники намерены поспособствовать удовлетворению интересов друг друга. Среди значимых критериев — равенство уступок и закономерность требований.

2. Асимметричное решение — уступки одной стороны превалируют. Отмечается в ситуациях, когда одного из участников ожидает поражение. Решение побуждает противника устремиться навстречу. В противном случае ущемленную сторону ждут еще большие лишения.

3. Поиск принципиально нового решения, ликвидации исходного противоречия. Примеры были рассмотрены в начале 80-х годов американскими исследователями Р. Фишером и У. Юри. Данный способ исходит из анализа подлинных интересов оппонентов и возможен при их взаимной помощи [1].

Дополнительные типы решений:

4. По статусу участников: международные, межгосударственные, межправительственные (участие глав государств, глав и представителей правительств двух или более стран), межрегиональные, межорганизационные, внутриорганизационные, на высоком уровне, на высшем уровне.

5. По числу участвующих сторон: двусторонние, трехсторонние, многосторонние.

6. По статусу оформления принятых в ходе переговоров решений: официальные и неофициальные.

7. По способу общения и обмена информацией в ходе переговорного процесса, степени участия в разработке соглашения посредников: прямые («лицом-к-лицу»), либо при участии посредника.

8. По сферам жизнедеятельности субъектов: (экономические, политические, культурные, военные, переговоры в экстремальных условиях (с террористами, при взятии заложников), при решении трудовых споров и конфликтов, бытовые, семейные, и прочее.

9. По интенсивности: активные и «вялотекущие».

10. По этапам: а) предшествующие, подготовительные, предварительные, б) рабочие, продолжительные, длительные, затянувшиеся, в) завершающие, итоговые, заключительные.

11. По результативности: бесполезные, тупиковые (не было принято соглашение), взаимовыгодные, конструктивные, плодотворные (достигнут обмен мнениями, выяснены позиции, уточнены интересы, но не принято соглашение), успешные (принято соглашение).

12. По степени открытости информации о ходе и результатах переговоров для общества: открытые, закрытые, конфиденциальные.

13. По степени открытости информации о ходе переговоров для других субъектов: тайные (закулисные) и открытые.

14. По эмоциональной оценке сложности переговорного процесса: трудные и в атмосфере взаимного доверия.

Далеко не всегда стратегия ведения переговоров полноценно реализовывает все возложенные на

них ожидания, не удовлетворяя в должной мере оппонентов.

У Р. Фишера и У. Юри в их работе «Путь к согласию или переговоры без поражения» выявлены основные методы ведения деловых переговоров: мягкий (принцип уступок) и жесткий (принцип применения силового давления) [2].

Перед человеком, приступающим к переговорам, возникает дилемма — воспользоваться мягким методом, либо же прибегнуть к жесткому. Так, людям, избирающим мягкий метод, свойственно уклонение от конфликтных ситуаций и желание пойти на уступки. Стараясь достичь мирного разрешения проблемы, нередко они сталкиваются с ущемленным положением и чувством унижения.

Те же, кто прибегает к жесткому методу, воспринимают переговоры с позиции соперничества, а от исхода событий ждут победы. Однако, как правило, такой метод не способствует благоприятному настрою обстановки и у сторон рушатся отношения.

Херб Коэн в своей книге «Вы можете договориться» повествует о том, что подобное конкурентное положение дел свойственно окружающему нас миру и в нем успехом будет считаться не ожидаемые личностью достижения, а числом тех, кого она оставила позади. Ведь человечеством движет правило «победа или поражение» [3]. И трудоустройство в престижную организацию обернется настолько же суровой борьбой, как и вечная война брендов Coca Cola и PepsiCo, которая берет начало еще с 30-х годов двадцатого века и по сей день не сбавляет темпов.

Видение человека, руководящего жестким методом, предстает в формате беспрестанной борьбы. Такой человек будет двигаться к своей цели, невзирая ни на что, не считаясь с мнением окружающих. И суждения его ему покажутся единственно верными. Состязательным методом (победа или поражение) называют тот, при котором у стороны переговоров достижение цели преследуется путем эксплуатации соперника. Это выражается в таких приемах как устрашение, а также и в других видах манипулирования. Данный метод Херб Коэн определяет как «советский стиль», ведь согласно его точке зрения именно эту стратегию использовали советские лидеры по отношению к другим народам и государствам, руководствуясь своей «переговорной пляске шестью па».

1. Экстремальная начальная позиция. Начало переговоров сопровождается жесткими, либо же курьезными предложениями, которые не могут быть одобрены другой стороной.

2. Ограниченные полномочия. Ограничение распространяются на возможность участников совершать уступки.

3. Тактика эмоционального воздействия. Выражается в тональности голосов, цвете лица, мимике, спонтанных телодвижениях.

4. Уступки противоположной стороны воспринимаются как проявление слабости. После проявления какой-либо уступчивости, сторона и не

попытается пойти на компромисс.

5. Крайняя неуступчивость. Метод, при котором происходит нескончаемое уклонение от любых уступок, но и в случае малейшего проявления уступчивости, позиция их несильно отличается от исходной;

6. Игнорирование крайних сроков. Проявление терпимости и полное пренебрежение временными рамками [4].

Классификация жестких методов Дж. Ходжсона включает в себя несколько подвидов:

- Уловки (известностью пользуется следующая уловка: создать для человека некомфортные обстоятельства, посадив его, например, в тесный угол, где ему с трудом удастся расположиться, тем самым человек обезоруживает его и сломить).

- Угрозы (демонстрировать свое превосходство, власть, однако тем самым обличать свою немощь и безвыходность, ведь, как правило, угрозы применяются в тех случаях, когда положение настолько обречено, что обязывает к каким-либо вынужденным поступкам). Среди угроз выделяет следующие разновидности:

1) угрозы-жалобы осведомляют о последствиях в случае невыполнения просьбы;

2) угрозы-устрашения представляют собой некие ультиматумы, демонстрируя нежелательный исход событий в случае несовершения представленных условий;

3) угрозы-намеки используются посредством мельком оброненных замечаний, не воспроизводятся конкретно и прямо [5].

Со временем Р. Фишер и У. Юри предложили третий метод ведения переговоров — смешанный. Он сочетает в себе элементы мягкого и жесткого методов и называется «методом принципиальных переговоров». Основан на качественном подходе к решению проблемы, торг недопустим. Этот метод предусматривает такое поведение на переговорах, при котором преследуется взаимовыгода, однако в случае несовпадения интересов, стороны будут опираться на конструктивные основы разрешения проблемы, не исключая ущемления воли одной из сторон [6].

Таким образом, принципиальные переговоры используют жесткий метод при разборе дела, сохраняя баланс эмоционального настроения между переговорщиками. Нередко к этому методу прибегают при силовом дисбалансе, выраженной эмоциональности. Несомненно, этот метод уместен лишь при обоюдном следовании требованиям подхода.

В ходе решения возникшей проблемы человек, как правило, стремится сохранить отношения с оппонентом, при этом не поддаваясь проявлениям излишней напористости и не пренебрегая своими интересами. В этой связи российский ученый Г. В. Бороздина выдвигает следующие принципы успешного ведения [7]:

1. Воспринимать друг друга вне контекста «друзья — противники». Позиция, при которой стороны переговоров видят друг в друге партнеров, а не соперников.

2. Видеть цель переговоров в рациональном решении, основанном на полном соглашении. Адепт жесткого подхода преследует победу в переговорах как цель и выход из сложившейся ситуации, мягкого — в мирном договоре.

3. Дифференцировать межличностные споры от задач, которые необходимо решить. У жесткого происходит навязывание своего мнения и настаивание на исполнении уступок, у миролюбивого — призыв к уступкам в пользу поддержания отношений. А принципиальные переговоры вызывают к взаимному почитанию взглядов друг друга.

Важно замечание по поводу сохранения самообладания и позитивных эмоций в случае, если оппонент имеет отличное мнение, ведь это не есть показатель степени уважения.

4. Эффективнее быть мягким с людьми и жестким к проблеме.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия. Рекомендация предусматривает воздержание от мнимых ожиданий по отношению к оппоненту и следование конструктивным принципам разрешения ситуации.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Преследование решений, удовлетворяющих всем сторонам, вне зависимости от ими занимаемого положения.

7. Изучать интересы сторон. Максимально досконально выявить интересы сторон, оградив себя от угроз или же излишней мягкости.

8. На переговорах крайне нежелательно устанавливать «нижнюю границу». Она препятствует фантазии, и делает акцент на минимуме возможностей в попытках избежать размолвок.

9. Необходимо просчитать возможность взаимной выгоды.

10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Воздержаться от попыток выбрать максимально выгодный для себя исход событий, чтобы не подставлять партнера.

11. Настаивать на обозначении объективных критериев. Дабы не подвергать себя давлению со стороны оппонента.

12. Попытаться достичь результата, основанного на нормах, зависящих от воли сторон. Такие рациональные условия способствуют синхронному движению партнеров.

13. Идти на уступки принципам, а не давлению, оговаривая и учитывая доводы. «Мягкий» партнер может поддаться давлению, «жесткий» будет настаивать на своих правилах, «принципиальным» движут принципы, а не концепции противоборства [8].

Отечественный ученый Ф. А. Кузин в своей работе «Культура делового общения» выдвигает ряд критериев на основе разработок Гарвардской школы.

Первое условие: недопустимо слияние оппонентов и предмета их спора в единый фактор.

Второе условие: все внимание уделите интересам сторон, а не их положениям.

Третье условие: весь упор сделайте на формулировании вариантов, выгодных обоим сторонам, не игнорируя ничьи интересы.

Четвертое условие: в обязательном порядке итог переговоров должен обладать исключительной конструктивностью и рациональностью. Экспрессивное поведение участников не должно стать приемлемым обоснованием результатов [9].

Джеральд Ниренберг определил дополнительные методы ведения деловых переговоров, обозначив их как «стратегия «когда» и «стратегия «как и где». Стратегию он понимает, как «совокупность подходов и методов ведения переговоров» [10]. В том числе, А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, О. А. Митрошенков поддерживали это определение.

Метод «стратегия «когда» (соотношение времени и действия) включает в себя несколько разновидностей:

1) выдержка (перенос ответа) — обдуманый ответ имеет большую ценность, так как позволяет получить максимум информации после высказанной позиции оппонента. Отсрочка ответа вознаграждается;

2) сюрприз (удивление), выражается в непредсказуемом изложении обоснований и доводов. Включает в себя резкое изменение тональности голоса, абсурдных высказываниях. В целом, суть заключается обмануть ожидания оппонента своим поведением, тем самым сконфузить его и обзавестись властью;

3) свершившийся факт, заключается в отстаивании своих целей наперекор противоположной стороне и в дальнейшем наблюдении за ее реакцией. К примеру, в высланном вам контракте вычеркнуть неудовлетворяющие вас пункты, подписать его и отправить обратно. Зачастую с реформированными документами соглашаются;

4) вежливый уход — практикуется в случае необходимости уклонения от разбирательств по теме вопроса путем использования вежливой тактики отказа. Как правило, фирмами подготавливается целый перечень форм на случай многочисленных кейсов;

5) кажущийся уход — маневр, при котором сторона неуверенным ответом создает мнимое желание выйти из переговоров, тем самым берет контроль над ситуацией в свои руки;

6) полная перемена — суть в возможности выработки новых нестандартных вариациях разрешения вопросов;

7) ограничения — выделяют информационные или коммуникационные лимиты, отражающие допустимый объем высказанной информации; временные; географические. Эти пределы ставятся для определения стойкости позиции оппонента;

8) ложный маневр — отвлечение внимания оппонента от подлинной цели путем введения его в заблуждения по поводу наличия каких-то сведений, которые в реальности отсутствуют либо попытки увлечь сторонним разговором.

Также данный метод срабатывает в тех случаях, когда один переговорщик делает акцент на

маловажных аспектах, игнорируя действительно значимые для себя, либо идет на пустяковые уступки, при этом преподнося свой жест как акт великодушия.

Метод стратегия «как и где» представляет собой следующие тактики:

1) соучастие — призыв партнера к поддержке, уважение и исполнение регламента с обеих сторон;

2) единение — подача союза партнеров как единого организма, общность и взаимная поддержка мнений;

3) размежевание — компрометация дела путем обличения некоторых лиц, имеющих какое-либо отношение к делу;

4) перекрестки — выдвигается одновременно ряд проблем для дискуссии, в ход идут все доступные аргументы, касающиеся предмета переговоров;

5) охват, т. е. попытка взять под контроль как можно большую область. Цель — осуществление прорыва в одном или нескольких местах. Охват не позволяет оппоненту обнаружить ваши слабые стороны. Необходимо засыпать партнера различными сведениями и доказательствами, чтобы скрыть от него свои самые уязвимые места;

6) рандомизация, т. е. использование закона случайностей и теории вероятностей;

7) случайная выборка, т. е. предполагается, что выбранный образец представляет целое;

8) «салями» подразумевает неспешный поступательный захват власти над оппонентом путем скрытого овладения нужными сведениями, даже если для этого потребуются пролонгировать процесс переговоров;

9) «взятие в вилку» — обманный маневр, при котором одна из сторон представляет другой слишком неоправданно длинный перечень условий, хотя сама заинтересована лишь в нескольких из них. Поэтому в дальнейшем после рассуждений, будет согласна принять меньший спектр требований от стороны, но тот, который и нужен был изначально;

10) посредничество подразумевает наделение медиатора лимитированной властью, что сыграет на руку стороне, так как ограничит встречные условия. Но задача усложняется, если противоположная сторона также выдвинет медиатора от себя;

11) смещение уровней заключается в том, чтобы дать возможность другим фигурантам посмотреть на проблему с другого ракурса. Либо расчленение проблемы на несколько составляющих для поэтапного разрешения.

Следовательно, основания напрямую влияют на формирование типов переговоров. Как динамичный процесс, переговоры состоят из нескольких этапов [11].

Для организованного ведения переговоров, необходимо учитывать их значимые этапы. Эти фазы В. Мастенбрук определил следующим образом: подготовительная фаза представляет собой заблаговременные неофициальные консультации и прогнозирование вариаций итога предстоящих переговоров.

Так, например, переговорам первых лиц государств предшествуют переговоры министров правительства.

Подготовительный этап в том числе присутствует и в системе социально-трудовых отношений. При устройстве на должность субъекты отношений обсуждают перечень требований трудового договора, происходит знакомство, тем самым возрождаются неформальные отношения, складываются определенные ожидания от взаимоотношений.

В переговорах этот этап напрямую влияет на настрой дальнейшего сотрудничества, закладывается фундамент партнерства.

Фаза первоначального выбора позиций. Характерна тем, что на ней у субъектов происходит знакомство с позициями друг друга, предоставление фактов и аргументов.

В контексте социально-трудовых отношений для примера можно привести инициативу работника по поводу поднятия платы за труд на основании объемного спектра поставленных перед ним задач, должного уровня квалификации. Работодатель же постарается прийти к компромиссу и будет искать решение проблемы, которое бы удовлетворяло обе стороны, предложит социальные или медицинские льготы.

Поисковая фаза посвящена дискуссиям. Субъекты оценивают выгодность представленных друг другу условий, отстаивают свои мнения.

Финальная или тупиковая фаза. Происходит детализация нюансов и, по желанию, стороны оформляют свою работу юридически. В контексте нашего примера, работодатель и потенциальный работник при одобрении взаимных требований составляют трудовой договор [12].

Также имеет место быть такая ситуация, при которой стороны, высказав множество предложений, к консенсусу так и не приходят. Подобную ситуацию именуют тупиковой. Порой ее воспринимают как уловку, «игру», предвещающую проявление уступок от противоположной стороны. Но она, впрочем, способствует творческому подходу в вырождении непредсказуемых решений.

Это становится предпосылкой к новому раунду переговоров с иным комплектом козырей. Либо же переговорщикам следует прекратить переговоры и обратиться к аварийным методам разрешения проблемы.

Поэтому в сложившейся ситуации оппонентам стоит обдумать и рассмотреть следующие вопросы:

- чем чревато прекращение переговоров и к чему оно может привести;
- возможно ли найти альтернативные способы разрешения, имеются ли в наличии резервные способы.

Основные методы ведения переговоров принято делить на наступательные и оборонительные методы. И те и другие основываются на хорошем знании партнера, его слабых и сильных сторон, обладают уникальной информацией о нем, гибком подходе к нему и к проблеме.

Наступательные методы характеризуются

демонстрированием общности позиций по обсуждаемым проблемам, настойчивой пропаганде своих предложений, а порой и подкупе, давлении, ультиматумах.

Оборонительные методы сводятся к затягиванию переговоров или уклонению от них, провоцированию мелких конфликтов, с помощью которых можно обнаружить слабое место у соперника и вынудить его к тем или иным уступкам, наконец просто к умению сказать «нет» в ответ на все домогательства, угрозы, угрозы и шантаж, что часто бывает очень и очень нелегко сделать.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие конкретные методы: вариационный, интегративный, метод наилучшей альтернативы, уравнивания, компромиссный.

В заключение отметим, что выбор стратегии ведения переговоров — это комплексный процесс, зависящий от множества факторов. Успех переговорного процесса определяется не только выбором конкретного метода, но и умением анализировать ситуацию, понимать интересы сторон, гибко реагировать на изменения и находить взаимовыгодные решения. Владение искусством ведения переговоров — это важный навык для достижения целей в различных сферах жизни, будь то бизнес, политика, личные отношения или решение конфликтов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учеб. для вузов. / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — СПб.: Питер, 2008. — 503 с.
2. Аристотель. Сочинения в 4-х томах. Т.2. — М.: Мысль, 1978. — 685 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. — М.: Проспект, 2006. — 356 с.
4. Бабосов Е. М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов. — Минск: ТетраСистемс, 2000 — 464 с.
5. Барышева А. Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса). / А.Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н.Г. Шердер. — М.: ИНФРА, 2008. — 344 с.
6. Большаков А. Г. Конфликтология организаций : учеб. пособие. / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. — М.: МЗ Пресс, 2001. — 182 с.
7. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие для студентов экон. и техн. спец. вузов. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 224 с.
8. Ванин В. А., Переговоры как эффективный способ урегулирования трудовых конфликтов // Педагогические науки. — №8. — 2019. — С. 20-36.
9. Вебер М. Основные социологические понятия // Западноевропейская социология XIX — начала XX веков. / Под ред. В.И.Добренькова. — М.: Междунар. ун-т бизнеса и упр., 1996. — 520 с.
10. Вершинин М.С. Конфликтология : консп. лекций. — СПб.: Михайлов, 2003. — С. 7.
11. Виханский О.С, Наумов А. И. Менеджмент:

учебник. — М.: Экономистъ, 2003. — 415 с.

12. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2010. — 190 с.

SPISOK LITERATURY:

1. Anczupov A.Ya. *Konfliktologiya: ucheb. dlya vuzov.* / A.Ya. Anczupov, A.I. Shipilov. — SPb.: Piter, 2008. — 503 s.

2. Aristotel'. *Sochineniya v 4-x tomax. T.2.* — М.: Мысль, 1978. — 685 s.

3. Ashirov D.A. *Organizacionnoe povedenie.* — М.: Prospekt, 2006. — 356 s.

4. Babosov E. M. *Konfliktologiya: ucheb. posobie dlya studentov vuzov.* — Minsk: TetraSistems, 2000 — 464 s.

5. Bary'sheva A. D. *E'tika i psixologiya delovogo obshheniya (sfera servisa).* / A.D. Bary'sheva, Yu. A. Matyuxina, N.G. Shereder. — М.: INFRA, 2008. — 344 s.

6. Bol'shakov A. G. *Konfliktologiya organizacij : ucheb. posobie.* / A.G. Bol'shakov, M.Yu. Nesmelova. — М.: MZ Press, 2001. — 182 s.

7. Borozdina G. V. *Psixologiya delovogo obshheniya: ucheb. posobie dlya studentov e'kon. i texn. specz. vuzov.* — М.: INFRA-M, 2006. — 224 s.

8. Vanin V. A., *Peregovory' kak e'ffektivny'j sposob uregulirovaniya trudovy'x konfliktov* // *Pedagogicheskie nauki.* — №8. — 2019. — S. 20-36.

9. Veber M. *Osnovny'e sociologicheskie ponyatiya* // *Zapadnoevropejskaya sociologiya XIX — nachala XX vekov.* / Pod red. V.I.Dobren'kova. — М.: Mezhdunar. un-t biznesa i upr., 1996. — 520 s.

10. Vershinin M.S. *Konfliktologiya : konsp. lekcij.* — SPb.: Mixajlov, 2003. — S. 7.

11. Vixanskij O.S, Naumov A. I. *Menedzhment: uchebник.* — М.: Экономист", 2003. — 415 s.

12. Лебедева М.М. *Технология ведения переговоров: учеб. пособие для вузов.* — М.: Аспект Пресс, 2010. — 190 с.

