

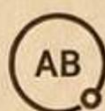
КНИГА ЗА ВЕЧЕР



КАК ВЕСТИ

ПЕРГОВОРЫ?

ПОДГОТОВКА И РЕШЕНИЯ,
ПРИ КОТОРЫХ ВАС СЛЫШАТ.



АЛЕКС ВЕЛЬС
АВТОР СЕРИИ

Алекс Вельс

**Как вести переговоры?
Подготовка, позиции и
решения, при которых вас
действительно слышат**

«Автор»

2026

Вельс А.

Как вести переговоры? Подготовка, позиции и решения, при которых вас действительно слышат / А. Вельс — «Автор», 2026

Как вести переговоры спокойно, уверенно и добиваться взаимовыгодных решений без давления и манипуляций? Эта практическая книга поможет подготовиться к разговору, определить свои цели и границы допустимого, понять интересы другой стороны и выбрать убедительную стратегию. Вы освоите техники переговоров: научитесь собирать аргументы, задавать вопросы, распознавать скрытые мотивы и сохранять самообладание под давлением. Отдельные главы посвящены обсуждению цены, зарплаты, сроков и ответственности, работе с возражениями, разумным уступкам, защите от манипуляций и выходу из тупика. Вы узнаете, как вести деловые переговоры, разрешать конфликты, фиксировать договорённости и контролировать их исполнение. Примеры, чек-листы и пошаговые алгоритмы помогут применить знания на работе, в бизнесе и повседневном общении. При подготовке текста использовалась нейросеть. Руководство подойдёт сотрудникам, руководителям, предпринимателям и всем, кто хочет договариваться честно и результативно.

© Вельс А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Определить предмет и результат	5
Глава 2. Подготовить факты и пространство обмена	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Алекс Вельс

Как вести переговоры? Подготовка, позиции и решения, при которых вас действительно слышат

Глава 1. Определить предмет и результат

Переговоры начинаются раньше первой реплики. Они начинаются в тот момент, когда два человека понимают: решение зависит не от одного из них. Покупатель и продавец обсуждают цену, коллеги распределяют нагрузку, супруги выбирают место отдыха, руководитель согласует срок с другой командой. Во всех случаях стороны связаны общей задачей, но видят её по-разному.

Многие входят в разговор с единственной мыслью: добиться согласия. Такая цель кажется понятной, однако почти не помогает действовать. Согласия на что именно? На каких условиях? Как вы поймёте, что решение выполнимо? Что сделаете, если собеседник откажется? Пока эти вопросы не прояснены, любое твёрдое «да» можно принять за успех.

Сначала отделите тему от предмета переговоров. Тема может звучать широко: зарплата, договор, срок проекта, семейный бюджет. Предмет — конкретное решение, которое стороны способны принять сейчас. Например: повысить оклад с определённой даты, изменить объём поставки, перенести один этап или установить месячный лимит расходов.

Хорошая формулировка предмета содержит действие, условия и границы обсуждения. «Поговорить о сотрудничестве» слишком расплывчато. «Согласовать тестовую поставку на три месяца, цену, объём и порядок оценки результата» уже задаёт рабочее поле. Чем точнее предмет, тем меньше шансов, что участники проведут приятную встречу и разойдутся с разными представлениями.

Запишите желаемый результат одним предложением. Он должен описывать договорённость, а не ваше превосходство. Цель «заставить подрядчика уступить» направляет внимание на борьбу. Цель «согласовать цену в пределах бюджета при сохранении сроков и гарантий» напоминает, какие параметры действительно важны.

Затем определите минимально приемлемый результат. Это не слабая версия мечты, а граница, ниже которой соглашение становится хуже разумной альтернативы. Если новая цена разрушает экономику проекта, согласие ради хороших отношений не имеет смысла. Если отсрочка на неделю спасает запуск, отказ из-за первоначального требования может быть столь же неразумным.

Между желаемым и минимальным результатом лежит пространство обмена. В нём можно менять сроки, объём, набор услуг, ответственность, способ оплаты, порядок проверки и другие условия. Когда человек думает только об одной цифре, ему остаётся либо победить, либо проиграть. Несколько параметров позволяют искать решение, которое учитывает разные приоритеты.

Не путайте позицию и интерес. Позиция отвечает на вопрос «чего я требую?», интерес — «зачем мне это нужно?». Сотрудник просит два дня удалённой работы. За позицией может стоять долгая дорога, необходимость ухаживать за родственником или потребность сосредоточиться. Разные причины ведут к разным решениям, хотя начальная просьба звучит одинаково.

Собственные интересы тоже нужно расшифровать. Руководитель требует закончить задачу в пятницу и объясняет это дисциплиной. Но реальная причина может состоять в обеща-

нии клиенту, зависимости другого отдела или желании увидеть промежуточный результат до совещания. Если причина названа точно, появляется возможность изменить формат, не разрушая цель.

Составьте список своих интересов и расставьте их по важности. Отметьте обязательные условия, желательные преимущества и пункты, которыми можно обмениваться. Не называйте обязательным всё подряд. Если каждая деталь объявлена принципиальной, переговоры превращаются в столкновение двух неподвижных списков.

Определите людей, которые принимают решение. Собеседник за столом может собирать информацию, советовать, согласовывать бюджет или иметь право окончательного ответа. Непонимание роли приводит к пустым обещаниям и раздражению. Полезно прямо спросить: «Как у вас принимается такое решение и кто ещё должен его подтвердить?»

Уточните собственные полномочия. До какой суммы вы можете договариваться? Какие сроки меняете самостоятельно? Что требует юридического, финансового или управленческого согласования? Фраза «мне нужно проверить этот пункт» звучит профессионально, если граница известна заранее. Обещание вне полномочий разрушает доверие после встречи.

Представьте последствия отсутствия соглашения. Это ваша рабочая альтернатива, а не угроза другой стороне. Если поставщик не снизит цену, можете ли вы уменьшить объём, изменить спецификацию, обратиться к другому исполнителю или перенести покупку? Чем реальнее альтернатива, тем спокойнее вы обсуждаете условия.

Разведите результат и отношения. Иногда важнее сохранить долгосрочное сотрудничество, иногда — быстро решить разовую задачу, иногда — защитить границу даже ценой контакта. Отношения входят в число интересов, но не отменяют остальные условия. Доброжелательность не требует соглашаться на то, что вы не сможете выполнить.

Определите, что должно остаться после встречи. Устной ясности недостаточно, если решение включает деньги, сроки или ответственность. Нужны запись условий, владельцы действий, даты и способ проверки. Если решение пока невозможно, результатом может быть перечень недостающих данных и назначенный следующий разговор.

Ирина готовилась обсуждать с заказчиком перенос запуска. Её первая цель звучала так: «убедить его дать ещё две недели». После разбора она увидела реальный интерес — не выпустить функцию без проверки безопасности. Команда могла сохранить исходную дату для ограниченного запуска и дать полный доступ позже. Изменив предмет разговора, Ирина получила больше вариантов.

Заказчик тоже защищал не календарную цифру. Он уже объявил дату своим клиентам и боялся потерять доверие. Когда эта причина стала явной, стороны согласовали пилот для небольшой группы, публичную коммуникацию и день полного открытия. Никто не получил первоначальную позицию целиком, но важные интересы были соблюдены.

Перед встречей сформулируйте три версии результата: лучший реалистичный, приемлемый и основание для паузы или отказа. Такая рамка уменьшает влияние эмоций. Услышав неожиданное предложение, вы сравниваете его с заранее продуманными критериями, а не с желанием поскорее закончить напряжённый разговор.

Проверьте, не скрывается ли за формальным предметом другой конфликт. Спор о сроке может быть спором о доверии, а требование отчёта — реакцией на прошлую ошибку. Не нужно превращать деловую встречу в психологический разбор. Однако игнорирование накопленного напряжения заставит стороны снова обсуждать цифры, которые ничего не решают.

Сформулируйте первый вопрос, который открывает предмет разговора. Вместо длинной речи скажите: «Нам нужно решить, как сохранить дату запуска и провести обязательную проверку. Давайте сначала сверим ограничения обеих команд». Такая фраза обозначает решение, признаёт взаимную зависимость и приглашает к обмену фактами.

К началу переговоров у вас должна быть простая карта: предмет, желаемый результат, допустимый минимум, ключевые интересы, полномочия, рабочая альтернатива и способ фиксации решения. Это не сценарий победы. Это опора, которая позволяет слушать собеседника и не терять собственные условия.

Глава 2. Подготовить факты и пространство обмена

Подготовка не предсказывает разговор по репликам. Её задача — уменьшить число решений, которые придётся принимать под давлением. Хорошо подготовленный человек знает свои данные, различает предположения и факты, понимает границы и видит несколько способов собрать приемлемое соглашение.

Начните с вопросов, на которые должен ответить разговор. Какова реальная потребность? Какие ограничения действуют? Какие параметры можно менять? Кто подтверждает решение? Что произойдёт после согласия? Вопросы направляют поиск информации лучше, чем попытка заранее придумать идеальную речь.

Соберите проверяемые факты. Для разговора о сроках нужны объём работ, зависимости, доступные люди и история похожих задач. Для цены — состав предложения, рынок, общая стоимость владения и условия оплаты. Для роли — обязанности, результаты и критерии уровня. Чем ближе данные к предмету решения, тем меньше места для спорных впечатлений.

Отделите источник от вывода. «Клиенты недовольны» — вывод. «За месяц поступило двенадцать обращений о задержке, семь из них связаны с этапом согласования» — наблюдение. Вторая формулировка позволяет обсуждать масштаб и причину. Первая приглашает спорить о том, действительно ли недовольство велико.

Подготовьте критерии справедливого решения. Ими могут быть рыночный диапазон, утверждённая политика, стоимость сравнимой услуги, отраслевой стандарт, измеримый вклад или одинаковое правило для похожих случаев. Критерий не диктует ответ автоматически, но переносит обсуждение от личной силы к основанию выбора.

Убедитесь, что критерий действительно сопоставим. Средняя зарплата по стране мало говорит о конкретной роли в определённом городе и отрасли. Цена конкурента может не включать поддержку или налоги. Выберите сравнение, у которого понятны состав, период и условия. Иначе красивое число только добавит новый спор.

Предположите интересы другой стороны, но пометьте их как гипотезы. Поставщику может быть важна загрузка производства, руководителю — предсказуемость бюджета, коллеге — признание вклада. Подготовьте вопросы для проверки. Не стройте предложение на уверенности, будто вы уже знаете чужую мотивацию.

Составьте таблицу параметров сделки. Для каждого укажите ваш приоритет, вероятный приоритет другой стороны, допустимый диапазон и возможный обмен. Например, вам важнее срок, партнёру — объём; вы можете согласиться на больший заказ в обмен на приоритетное производство. Такая карта показывает различия, из которых создаётся решение.

Ищите условия с разной ценностью для сторон. Дополнительный отчёт может быть дешёвым для исполнителя и важным для заказчика. Более ранняя оплата ценна поставщику и почти не меняет бюджет покупателя. Переговорный обмен возникает не из взаимных жертв, а из различий в стоимости одного и того же условия.

Не предлагайте уступку отдельно от встречного шага. Если вы сразу снижаете цену, переносите срок и добавляете услугу, собеседник может принять это за новую исходную точку. Связывайте параметры: «Если мы фиксируем годовой объём, я могу обсудить другую цену». Условная формулировка сохраняет логику обмена.

Определите порядок уступок. Начинайте не обязательно с предела, но с обоснованного предложения, для которого есть пространство движения. Каждая следующая уступка обычно должна быть меньше предыдущей и сопровождаться объяснением. Хаотичные шаги показывают, что первоначальные условия не имели опоры.

Рассчитайте полную цену каждого изменения. Скидка влияет не только на выручку, а дополнительный срок — не только на календарь. Учтите ресурсы, риски, обслуживание,

налоги, переход, репутацию и вероятность повторения условия. Незаметная мелочь в одном договоре может стать дорогим стандартом для остальных.

Продумайте пакетные предложения. Вместо спора по одному пункту подготовьте два или три набора условий, одинаково приемлемых для вас. Один может включать меньшую цену и длинный срок, другой — быструю поставку и стандартную цену, третий — больший объем с поэтапной оплатой. Выбор показывает приоритеты собеседника.

Подготовьте открывающую формулировку. Кратко назовите предмет, общую задачу и предлагаемый порядок разговора. Например: «Нам нужно согласовать объем и срок поддержки на следующий квартал. Сначала сверим нагрузку и ограничения, затем сравним варианты». Структура помогает не перескочить к торгу до понимания ситуации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.