**1. Сущность и организация подготовки коммерческой сделки**

**1.1 Организационный аспект**

Тщательная подготовка к сделке – это залог её успешного проведения.

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров, сделки в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров, сделки следует помнить о том, что люди себя комфортнее чувствуют на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определённое преимущество. Возможен и выбор нейтральной территории.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев.

Определение повестки дня – не менее важная составляющая подготовки переговоров и коммерческой сделки вцелом. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе её составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратится в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров, сделки.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как формирование состава участников переговоров по коммерческой сделки. В этом случае необходимо решить такие вопросы, как: кто возглавит делегацию, какой будет её количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные и личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе сделки, и поэтому включение каждого в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу сторон. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

**1.2 Содержательный аспект**

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

1) анализ проблемы и интересов сторон,

2) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению,

3) определение переговорной позиции,

4) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений,

5) подготовка необходимых документов и материалов.

1. Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы – анализ проблемы и интересов сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву подготовки сделки или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно также разобраться с хитросплетениями интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача это непростая, и поиск её решения требует серьёзных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры превратятся в «диалог глухих».

У договаривающихся сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других – общих интересов. Ведь даже если в переговорном процессе участвуют всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов.

2. До начала переговоров каждая сторона должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершаться успехом. Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

* обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто,
* совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения,
* выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы, но и попытаться составить список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса и сделки вцелом.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность и облегчить процесс ведения переговоров по сделке.

3. Следующий шаг в подготовке к переговорам – определение переговорной позиции. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны зачастую должны продумать вопрос о первоначальной выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиция не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становиться весьма прозрачной.

4. В процессе подготовки к переговорам по сделке каждому из участников необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов её решения – по одному на каждого оппонента. Такой подход сразу заводит ещё не начавшиеся переговоры в тупик, ток как, скорее всего, эти варианты сделки взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, ток и интересы оппонентов.

Столь же важно сформулировать и предложение, соответствующее тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

5. Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предлагаемых итоговых документов, заключение коммерческой сделки).

Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного прочеса. Не стоит забывать – «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

**2. Нормы поведения менеджера**

**2.1 Рабочая группа, модели управления**

Организация, фирма – это рабочая группа (коллектив), созданная для выполнения определённой работы. Это сложный профессиональный организм, с наличием обратных вертикальных и горизонтальных связей.

Черты, присущие рабочей группе:

* распределение функций между сотрудниками, закреплёнными в правилах и инструкциях,
* служебная иерархия, порядок подчинённости,
* лояльность каждого сотрудника в отношениях со своей командой,
* система позитивных и негативных санкций (приоритетная роль руководителя)

Пирамидальная (иерархическая) структура управления любого рабочего коллектива ставит на первый план проблему руководства.

Руководство – это частный случай управления, совокупность процессов, взаимодействие между руководителем и подчиненными, деятельность, которая направлена на стимулирование сотрудников к достижению определенной цели, путем влияния на индивидуальное и коллективное сознание. Любой руководитель решает: какие задания первоочередные, а какие могут подождать; что он должен сделать сам, а что может поручить другим; как направить деятельность работников; что следует сделать для координации их действий; обеспечение атмосферы сотрудничества.

Средства реализации поставленных задач можно охарактеризовать как стили управления (или модели управления). К ним принадлежат: авторитарные, демократические и либеральные модели управления.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операция | Авторитарная  (директивная) | Демократическая  (коллегиальная) | Либеральная  (попускательная) |
| Информация | Руководитель собирает информацию для личного пользования. Сотрудники получают минимум информации | Руководитель постепенно информирует подчиненных и получает информацию от них | Не уделяет достаточно внимания информации |
| Оценка | Не признаёт услуг экспертов, мыслей подчиненных; оценивает лично. | Руководитель признает мысли подчиненных, обменивается с ними точками зрения. | В неудачах обвиняет подчиненных, успех приписывает себе. |
| Решения | Принимает самостоятельно | Решения принимает на основании обсуждения с подчиненными. | Не берет на себя ответственность или берет только под давлением «сверху» или «снизу» |
| Методы руководства | Приказы, замечания, угрозы, наказания. | Обсуждение, распоряжения, общение происходит вежливо, доброжелательно. | Работа подчиненных контролируется редко. Руководитель действует на основании договоренностей и налаженных личных контактов. |

Руководство обуславливает существование таких определенных взаимоотношений в системе руководитель – подчиненный.

«Невмешательства» – низкий уровень внимания руководителя к производству и людям.

«Тёплая компания» – высокий уровень внимания людям, стремление к установлению дружественных отношений, приятной атмосферы, удобного темпа работы.

«Задание» – внимание руководителя полностью сосредоточено на выполнении производственных заданий.

«Золотая середина» – руководитель в своей деятельности пытается соединять интересы производства и интересы персонала.

«Команда» – руководитель стремится к оптимальному соединению производства и интересов коллектива.

Таким образом, мастерство и обознанность руководителя проявляется в умении владеть различными стилями и использовать их в зависимости от конкретных обстоятельств, специфики задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных черт.

Руководителю также следует учитывать, что люди отличаются друг от друга по своей культуре, темпераменту, взглядами на жизнь. Поэтому их реакция на тот или иной стиль руководства является неоднозначной.

Советы по выбору стиля руководства, в зависимости от:

– Ситуации (стрессовая, спокойная, неопределенная). При отсутствии времени, в экстремальных ситуациях, в условиях жесткой рыночной конкуренции применителен авторитарный стиль.

– Задания (насколько четко сформулированы). При решении сложных проблем, требующих теоретического анализа и высокого профессионализма рациональным является коллегиальный стиль.

– Группы (состава, возраста, срока существования коллектива, личностных характеристик). Для сплочения коллектива, заинтересованного в успешной деятельности, выполнении задания, правильным будет демократический, а в творческих коллективах – либеральный стиль управления.

**2.2 Личностные черты руководителя**

Основными чертами «идеального» руководителя должны быть:

1. Стиль мышления. В процессе своей деятельности руководитель должен мыслить проблемно и на перспективу, охватывая все стороны проблемы, оригинально и оперативно, а также самокритично и объективно.

2. Умение общаться. Деловое общение должно независимо, как от личного эмоционального состояния, так и от отношения к партнеру.

3. Ответственность.

4. Высокая трудоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом.

5. Умение организовать работу коллектива, используя нормы деловой этики.

На последнем пункте остановимся детальнее.

– Научиться управлять своими эмоциями при любых обстоятельствах. Будьте доброжелательным, тактичным, сдержанным не только в отношениях с руководителем высшего ранга, а прежде всего со своими подчиненными.

– Здоровайтесь со своими сотрудниками, когда они приходят на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

– Уважайте чувства каждого со своих подчиненных, обращайтесь на «Вы». Это не только показывает культуру общения, но и является условием поддержания нормального психологического климата и трудовой дисциплины, содействует соблюдению дистанции.

– Будьте терпеливы в общении с подчиненными. Это поднимет ваш авторитет. Соблюдайте следующие советы: не делайте так, чтобы собеседник чувствовал себя «как в не в своей тарелке»; старайтесь не переспрашивать; выслушивайте собеседника до конца; не отказывайтесь от предложенного только потому, что вы с этим не согласны; не теряйте темы разговора; спрашивайте заинтересованно; сдерживайте гнев и раздражение.

– Цените самостоятельность подчиненных. Они формируют нормальный психологический климат и помогают руководить. Но не окружайте себе «любимчиками» и остерегайтесь навязчивых людей.

– Не злоупотребляете своими правами руководителя, делегируйте свои полномочия, чаще советуйтесь с подчиненными, обговаривайте с ними цели – тогда они будут считать их своими и будут в состоянии помочь в их достижении.

– Старайтесь брать ответственность на себя в случае неудачи, а не ищите «козла отпущения» среди подчиненных. Ваше задание – установить объективные причины и найти выход из сложной ситуации.

– Поручайте подчиненным работу, которая соответствует их характеру.

**2.3 Типовые ошибки руководителя**

– Не дает конкретных заданий, но постоянно достает подчиненных большим количеством вопросов общего характера.

– «Зациклен» на одной теме в общении с персоналом.

– Каждый день дает новые задания.

– Постоянно говорит о своих задумках.

– Не доверяет своим подчиненным, злоупотребляет мелочным контролем.

– Увлекается нововведениями.

**Литература**

1. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу. Навч. Посіб. К. Київ.нац. тор.-екон. ун-т., 2001.

2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Н. Лавриненко, 4-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2003.