**Лекция 5. Формы деловых коммуникаций**

Как вид социального взаимодействия деловые коммуникации отличаются от повседневных, межличностных и требует научного анализа. В нем ставятся достижимые конкретные бизнес-цели и задачи, при этом недопустимо прекращения взаимодействия с партнером. Поэтому деловые коммуникации обеспечивают не только обмен информацией для принятия решения, обеспечивают сохранность взаимоотношений, но и способствуют их структурированию деловых отношений в экономике, политике и в бизнесе.

Условно деловое общение можно условно разделить на ***прямое*** (непосредственный контакт) и ***косвенное*** (наличие между оппонентами пространственной или временной дистанции). Считается, что непосредственный контракт обладает большей результативностью, так как поддерживается эмоциональным воздействием и внушением.

В целях достижения результатов совместной деятельности и решения значимых проблем сформировался целый комплекс разнообразных форм деловых коммуникаций. К числу таких форм принято относить:

 деловые беседы, встречи, и интервью

 совещания и собрания

 переговоры

 публичные мероприятия (пресс-конференции, презентации, круглые столы, форумы, саммиты)

 деловые приемы посетителей и гостей, деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

**5.1. Деловая беседа**

Согласно русской традиции беседа по В. Далю представляет собой разговор, общительную речь между людьми, обмен чувств и мыслей на словах.

Современная **деловая беседа** представляет собой ***устный речевой контакт между взаимозаинтересованными людьми, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.***

В ходе деловой беседы устанавливается взаимосвязь и взаимодействие между оппонентами, для обмена информацией и опытом, предполагающее достижение конкретного результата, решение определенной проблемы или реализацию определенной цели.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Мастерство делового общения проявляется в умении вести деловые беседы – то есть устанавливать устный контакт, призванный стимулировать решение конкретных проблем. Беседы различаются по: длительности, форме, цели и содержанию. Можно выделить следующие виды бесед:

 беседы информационного характера;

 беседы дисциплинарного характера;

 беседы, связанные с поручением задания;

 беседы, связанные с контролем выполнения задания;

 беседы в ходе конфликтной ситуации, направленные на ее разрешение;

 беседы неформального характера для улучшения психологического климата;

 беседы при найме и увольнении.

К числу важнейших функций деловой беседы следует отнести:

 поддержание взаимоотношений с партнером;

 совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

 контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Беседа является строго регламентированным видом общения, содержащим определенные ***этапы реализации*:**

 начало;

 взаимное информирование;

 выдвижение аргументов;

 выдвижений положений;

 варианты принятия решения;

 завершение беседы.

Начало беседы представляет для собеседников наибольшую трудность.

Для начала необходимо настроится на собеседника, сформировать корректное отношение, далее следовать по алгоритму:

***1. Установить визуальный и речевой контракт с оппонентом:***

Правильность первых предложений позволит завоевать интерес к вам, поэтом следует избегать следующих шаблонных фраз: *«Извините, если я отвлекаю...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать», «Давайте с вами быстренько рассмотрим...»; «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение...», «Вы не возражаете обсудить сейчас выгодное предложение…»;*

*Использовать «Вы-подход»* — это умение ведущего беседу, поставить себя на место собеседника. Предположить ответы на вопросы: «Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?»; «Как бы мы реагировали на его месте?». Даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста.

Получить обратную связь от оппонента - согласие на контакт, обсуждение.

***2. Создать располагающую деловую обстановку:***

 Обеспечить конфиденциальность;

 Создать безопасную среду;

 Сформировать положительное отношение к встрече или теме обсуждения.

***3. Привлечь внимание и разжечь бизнес- интерес оппонента:***

 Ваши предложения соответствуют интересам оппонента,

 Ваши предложения новы для оппонента;

 Вы внушаете доверие, с вами возникает желание взаимодействовать.

***4. Завершение диалога с закреплением достигнутого результата:***

В прикладных науках сформировано множество способов начать беседу, но практика выработала следующий ряд «правильных дебютов».

**1*. Метод снятия напряженности*** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. ***Метод «зацепки»*** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. ***Метод прямого подхода*** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «вы-подхода».

**Основные требования к деловому разговору.**

1. Правильность – грамотность речи («кто владеет словом – владеет миром»).

2. Точность – соответствие высказываний мыслям говорящего.

3. Краткость – отсутствие ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

4. Доступность – простота речи, соответствие ее содержания уровню подготовленности аудитории к восприятию.

5. Использование приемов обратной связи: «Я правильно понял, что …». «Правильно ли я понял, что …».

Основная часть беседы включает передачу и получение информации, и обсуждение проблемы. Цель этой части беседы состоит в передаче запланированной информации, выявлении мотивов и целей собеседника, аргументировании своей позиции, анализе и проверке позиции собеседника, по возможности в предварительном определении направлений его последующей деятельности.

Передача и получение информации включает в себя следующие элементы:

 информирование собеседника (общее и целенаправленное);

 постановка вопросов;

 слушание собеседника;

 наблюдение за реакциями собеседника и их анализ с точки зрения психологии.

На ***стадии обсуждения проблемы*** нужно вовлекать собеседника в совместную выработку решения, которая поможет успешно завершить беседу.

Существует довольно распространенная ошибка, которую можно наблюдать во время обсуждения какой-либо проблемы, – заявить, что вы нашли ее решение. Ошибка заключается в том, что в данном случае проигнорировано правило: процесс поиска результата не менее важен, чем сам конечный результат. Это означает, что любая беседа, переговоры или спор должны быть ритуалом участия.

***Принятие решений*** завершает беседу.

Основная задача, решаемая в конце беседы – это достижение основной, или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной цели).

На всем протяжении беседы, включая ее завершение, нужно поддерживать благоприятную атмосферу, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания. Создание благоприятной атмосферы поможет в дальнейшем поддерживать контакты с собеседником и устанавливать прочные деловые отношения.

Когда по позе собеседника станет понятно, что он намеревается окончить разговор, необходимо брать инициативу в свои руки и первым предложить завершение контакта. Такой ход позволит сохранить контроль над ситуацией.

На завершающей стадии беседы необходимо сделать резюме, понятное для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершить беседу можно следующими словами:

Давайте подведем итоги; Мы подошли к концу нашей беседы и можно в результате обсуждения сделать выводы, что…

Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных положений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие ли более жесткие по форме произнести.

И, наконец, анализируя результаты беседы, нужно для себя ответить на ряд вопросов, помогающих посмотреть на ход беседы со стороны и выявить промахи, которые следует учитывать в дальнейших беседах. ***Вопросы для анализа результатов беседы:***

- Последовательно ли велась основная линия беседы?

- Основательны ли были замечания и возражения?

- Учитывались ли позиция и выражения собеседника?

- Удалось ли быть корректным на протяжении беседы?

- Достигли ли поставленных целей?

- Какое впечатление о вас сложилось у собеседника?

**5.2. Совещание**

**Деловое совещание** представляет собой форму ***коллегиального обсуждения вопросов с целью информирования о сложившейся ситуации и выработки по ним решения.***

Успешность проведения совещания определяется как особенностями их участников, степенью подготовленности вопросов для обсуждения и понимания ожидания руководства от их проведения. Для этого необходимо ознакомиться с типологией проведения совещаний.

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификация совещаний Основание для классификации** | **Виды совещаний** |
| Цель совещания | - Инструктивные – доведение информации  - Оперативные – оценка текущего состояния  - Решение проблем - выработка и принятие решения  - Планирование – распределение ресурсов для реализации выработанных решений  - Итоговое – подведение итоги, презентация и оценка решений |
| Периодичность | - Разовые  - Периодические  - Регулярные / систематические |
| Число участников | - Узкий состав (до пяти человек)  - Расширенные (до двадцати человек) |

Традиционно совещание выполняет следующие функции:

1. информирование участников совещания,
2. оценка ситуации,
3. выявление отношения коллег к сложившейся или предстоящей ситуации,
4. определение совместных действий и решений.

Важным преимуществом совещаний является его роль в управлении организацией, а точнее поддержание лояльности участников совещания. Даже господство тоталитарного стиля управления не будет восприниматься, если периодически к принятию решения приглашаются основные сотрудники организации, если выслушивается их мнение и руководитель аргументирует почему необходимо так сделать. Более того, в процессе коллективного обсуждения привлекается дополнительные ресурсы для формирования оптимального решения, появляется больше вариантов для решения ситуации, принятия решения, так как в процессе коллегиального обсуждения получаем обратную связь, выявляем отношение к сложившейся ситуации, и в конечном итоге формируется групповое мышление и повышается сплоченность в коллективе.

В тоже время проведение совещаний имеет и обратные эффекты: высокая временная затратность, куда быстрее принять единоличное решение, нежели выслушивать позиции членов совещания, которые не всегда лаконичны и приемлемы, тем самым приятие решения может затянуться; коллективные решения не сохраняют авторства, а соответственно размывается ответственность за возникающие последствия; формируются конфликты интересов внутри участников совещания, так как кто-то не поддерживает инициатив коллег, более того может взыскать резкое несогласие; в силу представительности собрания есть вероятность не принять решения, так как позиции могут не совпадать или принимается излишне компромиссное решение, учитывающее интересы многих сторон; в тоже время в ходе коллективных обсуждений срабатывает эффект огруппления мышления, и поиск решений может быть направлен не на принципиальное решение проблем, а больше в целях поддержания одной из сторон.

Если перед вами стоит задача организовать и провести совещание, то необходимо начать с разработки его цели и повестки работы. После принятия решения о проведении совещания и назначении конкретной даты его проведения целесообразно разработать повестку дня.

**Повестка дня** - это ***строгий план серий социального взаимодействия участников совещания с целью выработки коллективного решения.*** Повестка дня – это письменный документ, который рассылается заблаговременно и включает в себя:

 Название, место и время проведения совещания – заблаговременно настраивает на распределение своего времени, контроль своих обязательств и время для подготовки к нему;

 Тема, цель и задачи совещания – отсутствие четкой цели дает основание полагать, что пользы от совещания будет мало, можно ожидать горячих споров, но реальных решений не будет; поэтому цели должны быть сформулированы в терминах ожидания конкретного результата: «информировать о…», «согласовать порядок…», «выработать решение о …».

 Перечень обсуждаемых вопросов в порядке очередности их рассмотрения – последовательность обсуждения вопросов позволяет ее участникам понять логику реализации совещания, подготовиться к тому вопросу, который считают для себя наиболее важным;

 Начало и окончание работы, регламент выступлений/сообщений – размытость временных границ, отсутствие четкого регламента, позволит заранее предположить, что совещание будет затянутым, так как у инициатора совещания нет продуманности структуры и цель встречи не будет достигнута;

 Состав участников, указание их места работы, должности, возможно и вверенные полномочия – в условиях коллективной работы нацеливает на добросовестность исполнения роли каждого участника и оценки меры его ответственности за успешность проведения совещания;

 Место, контакты где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу или задать интересующие вопросы;

Материалы выступающих – разосланные материалы позволят заранее изучить подходы к решению ситуации, оценить их проработанность и предложить новые варианты решения проблем.

Разработав повестку совещания необходимо приступить к подготовке сценария его реализации, для чего необходимо отобрать наиболее подходящие сценарии и форматы его проведения.

На успешность реализации совещания влияют группы факторов влияния:

 применение вербальной и невербальной знаковых систем;

 активное и эмпатийное слушание;

 подключение к совместной деятельности;

 подготовленность руководителя к совещанию;

 управление людьми в процессе совещания;

 предупреждение конфликтных ситуаций;

 контроль исполнения принятых решений.

В каждом совещании есть два важных момента, которыми необходимо управлять ведущему:

 предмет совещания, конкретный вопрос, который нужно решить, согласовать, либо просто довести до сведения участников;

 отношения между людьми – участниками совещания.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Этапы конструктивного совещания Решение поставленных задач*** | ***Регулирование отношений*** |
| ***1. Подготовительный этап*** | |
| Представить необходимую информацию (повестка дня, ознакомление с заранее предложенными вариантами) | Настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать ожидания от участников |
| ***2. Начало совещания*** | |
| Формулировка темы и цель совещания (на доске, листе флипчарта (ватмана)) | Задать тон совещания (соблюдение ритуалов: рассадка, приветствие) |
| ***3. Основная часть совещания*** | |
| 1. Сформулировать проблему. Представить возможность высказать каждому свое мнение, высказать интересы | Организовать и поддерживать свободное обсуждение темы,  Создавать атмосферу для генерации идей, конструктивного приятия |

**5.3. Переговоры**

**Переговоры** являются ***формой взаимодействия деловых партнеров для достижения соглашения, когда стороны взаимодействия имеют совпадающие или противоположные интересы.*** Однако существуют и иные подходы к определению переговоров, переговоры – это :

 наука и искусство дипломатии

 процесс, растянутый во времени

 элемент управления конфликтом.

Значимость получения ощутимых результатов в процессе переговоров позволяет считать их одним из основных элементов управления конфликтом, процессом, растянутым во времени, дипломатией и даже наукой и искусством.

Целью проведения любых переговоров является поиск и достижение совместного решения, **договоренностей** удовлетворяющего интересам всех участников переговоров, достижения договоренностей, выраженных в письменном виде (заключение договоров, сделок, контрактов).

Эти и подобные ситуации лучше всего описываются через функции переговоров.

1. ***Принятие совместного решения****.* Весь процесс переговоров нацелен на единственное – принятие совместного решения, которое будет удовлетворять интересам обоих сторон и позволит разрешить конфликты интересов, обменяв настоящее на будущее. Даже самые ярые противники, многолетние оппоненты, исчерпав все возможные способы другими методами разрешить ситуацию, вынуждены вступать в переговорный процесс.

2. ***Коммуникативная функция.*** Какие бы конфликтные проблемы не обсуждали участники переговоров, одной из задач остаётся налаживание отношений, сохранение имеющегося взаимодействия, поддержание связей и отношений, которые позволят прийти, в дальнейшем, к совместным решениям и укрепят имидж участников. В процессе переговоров происходит обмен навыками, приемами ведения переговоров, оттачивается, формируется собственный стиль.

3. ***Пропагандистская функция****.* Под давлением СМИ, общественного мнения сторонам непросто достичь договоренностей. Поэтому участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, через СМИ предъявляют претензии оппонентам с целью привлечения союзников на свою сторону. В борьбе за сохранение своего статуса, для поддержания своего имиджа участники переговоров стремятся достойно осветить достигнутые результаты в СМИ. В ситуациях, когда переговоры не приносят желаемых результатов, участники стремятся оказать влияние на оппонентов предъявляя им претензии, оправдывая свои действия и мнения, создавая о себе благоприятный, а об оппоненте отрицательный образ, тем самым формируют общественное мнение с целью привлечения большего числа союзников, готовых оказать давление на участников переговоров.

**4. *Информационная функция.*** Данная функция реализуется для получения сведений об интересах, позициях, способах разрешения проблемных ситуаций участников переговоров и доведение своих позиций. Важность информационной функции заключается в понимании, что, не владея информацией о сути, целях и причинах конфликта, готовности к взаимодействию, не зная точки зрения друг друга невозможно прийти к взаимовыгодному или взаимоприемлемому решению. В тоже время информационная функция реализуется для дезинформации, дезориентации оппонентов.

5. ***Регулятивная функция****.* Регуляторная функция заключается в регулировании действий участников конфликта. Даже успешно проведенные переговоры, достигнутые договорённости нуждаются в систематической координации и регулировании с целью их реализации.

6. ***Отвлечение внимания.*** Проведение тех или иных переговоров может носить «маскировочный» характер, так как позволяет получить побочные эффекты. В подобных переговорах конфликтующих участников заведомо мало интересуют совместные результаты, цель не в совместном обсуждении и достижении совместных договоренностей, истинной целью может быть выигрыш во времени, переключение внимания оппонента на другие проблемы или отвлечение внимания оппонента от принятия кардинальных решений, отвлечение общественности от более конфликтных проблем.

Не смотря на всё многообразие функций любые переговоры многофункциональны и предполагают заключение договорённостей. Более того, потенциал переговорных отношений человечество еще недостаточно оценило. По степени готовности и активности в переговорных процессах можно судить о зрелости личности, организации и общества в целом. Свидетельством этого является многообразие видов и форматов их проведения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификация переговоров Основание для классификации** | **Виды переговоров** |
|  Уровень представительства |  Производственные   Деловые   Политические   Дипломатические |
|  По целям |  Определение позиций   Нормализующие отношения   Пересмотр соглашений   Поддержание и продление соглашений |
|  Обсуждаемые проблемы |  Финансовые   Организационные   Правовые   Политические   Экологические   Гуманитарные   Военные и др. |
|  Число участников |  Многосторонние   Двусторонние |
|  Форма переговоров |  Саммит   Форум   Сессии   Совещание   Конференция   Встречи на различных уровнях |
|  Степень регулярности |  Разовые   Возобновляемые |
|  Форма реализации |  Личные / Опосредованные (телефонные, онлайн)   Открытые / Закрытые   Официальные / Неофициальные:  «Вне стола»  «Без галстуков»   Прямые / Непрямые (через посредников) |

Многообразие обсуждаемых проблем и рост числа участников различных интересов сформировали многообразие форматов реализации международных переговоров: саммит, форум, сессии, совещания, конференции, встречи на различных уровнях.

С**труктура переговорного процесса** состоит из трех последовательных этапов: организационная и теоретическая подготовка к переговорам, реализация переговоров и реализации договоренностей. Поэтому и успешность реализации переговоров зависит от методически выстроенной подготовительной работы.

***Этап 1. Организационная подготовка***

- Разработка повестки дня

- Согласование времени и места проведения, выбор здания

- Формирование делегации (глава, состав)

- Реализация протокольных мероприятий (согласование логистики движения: встреча, размещение, обеспечение, сопровождение и др.)

- Составление плана рассадки во время переговоров

- Выработка регламента

- Деловая переписка (подготовка приглашений, писем, уведомлений, достижение соглашения о переговорах)

***Этап 2. Теоретическая подготовка***

- Диагностика состояния осуждаемых проблем

- Сбор информации об оппоненте (сильные, слабые стороны)

- Прогнозирование ситуации

- Определение позиций

- Выбор стратегии и тактики, рамок переговоров

- Цели и задачи переговоров (цель-минимум и цель-максимум)

- Подготовка возможных вариантов решения

- Подбор аргументации

***Этап 3. Реализация переговоров.*** Реализация переговоров - это венец подготовительной работы. Формально переговоры очень простое и даже приятное мероприятие: приветствие, выстраивание отношений, последовательное изложение каждой стороной своей позиции, уточнении от оппонента его взглядов, позиций, позиционные торги, поиск взаимного решения, завершение сделки (принятие решения или признание провала) и закрепление итогов переговоров (резюме, письменная фиксация итогов, план дальнейших действий, договоренность о их сроках).

Однако для реализации переговоров необходимо заблаговременно провести скрытую работу с целью выработки:

1. Стратегии поведения в ходе переговоров

2. Выработка границ (предела) диалога

3. Формирование тактики работы с оппонентом.

Стратегия – это искусство планирования и проведения переговоров. Принятой стратегии необходимо придерживаться до конца переговорного процесса. Классическими подходами к выбору стратегии, как совокупности приемов и способов проведения переговоров, являются следующие:

1. ***«Выигрыш-проигрыш»*** - суть сводится к девизу: «***Будет так, как решу я*» -** жесткая стратегия с выраженным стремлением добиться преимуществ за счет интересов другой применяется в экстремальной ситуации, когда важен только результат и безразличны дальнейшие

деловые связи. Не ориентирована на прочные долговременные отношения. Применяется при кратковременных деловых связях. НО! Учитывать, что другая сторона находится под жестким психологическим давлением, поэтому оппонент может саботировать решение и не выполнит соглашение. Ведет к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

2. ***«Проигрыш-выигрыш»*** - реализуется под девизом «***Я неудачник и всегда был неудачником***» или «Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами». Стратегия уступить или вообще сорвать переговоры или готовность соглашаться с мнением других, так как не хватает мужества выражать свои истинные чувства и убеждения, легко запугать. Но! Это приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Можно использовать, если результат является второстепенным и служит достижению иных целей, если это завуалированная форма взятки, форма жульничества, если переговоры имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

3. «***Выигрыш-выигрыш***» - девиз переговоров: «***Бизнес — это сотрудничество, а не арена борьбы***». Считается, что выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. В ходе таких переговоров обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум для его выполнения.

4. «***Выигрыш-проигрыш»*** - ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента, проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Но! эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации, усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи.

При определении границ переговоров чаще всего подразумевают учет следующих норм:

1. Некоторые вопросы не могут служить предметом переговоров

2. Соблюдение стандартов и законов

3. Сохранение здоровья и безопасности

4. Профессиональные и этические принципы

Под тактикой переговоров понимают не только искусство ведения боя, но и искусство целенаправленно влиять на оппонента. В основе ведения переговоров лежит: знание общих принципов ведения переговоров, использование определенных приемов и методов. Владение тактикой означает умение: воздействовать на оппонента и при необходимости оказывать на него силовое давление.

Ведущими тактическими приемами в процессе переговоров выступают следующие.

1. «Просите больше, чем ожидаете получить»

2. Техника «Плюс-Минус» максимум

3. Первое предложение

4. «Тут что-то не так»

5. Прием «круглые глаза»

6. Только не конфликт

7. Тактика «Виза, или Можно и получше»

8. Такая корова нужна самому

9. Время –деньги

10. Ссылка на авторитет

11. Тактика «Хороший и плохой парень»

12. Тактика «Малый довесок»

13. Тактика «Уступки»

14. Делайте принятие предложения легким

При подготовке к переговорам целесообразно обогатить свой фразеологический запас разнообразными формами вопросов: вступительные, информационные, контрольные, для ориентира, подтверждающие, ознакомительные, альтернативные, однополюсные, провокационные и заключительные. Чередование использования вопросов позволяет выявить все нюансы позиций оппонента.

При завершении переговорного процесса необходимо провести его предварительный анализ, который заключается в ответах на следующие вопросы: Достигнутые договоренности являются целью переговоров? Какие выявляются последствия по достижению достигнутых договорённостей?

***Этап 4. Реализация договоренностей.*** По окончании переговоров необходимо назначить исполнительный комитет, согласовать проект, составить перечень мероприятий по его достижению, распределить обязанности, назначить ответственных лиц, определить сроки исполнения, организовать сквозной контроль и подготовиться к составлению отчета об его исполнении (внутренний, внешний).