

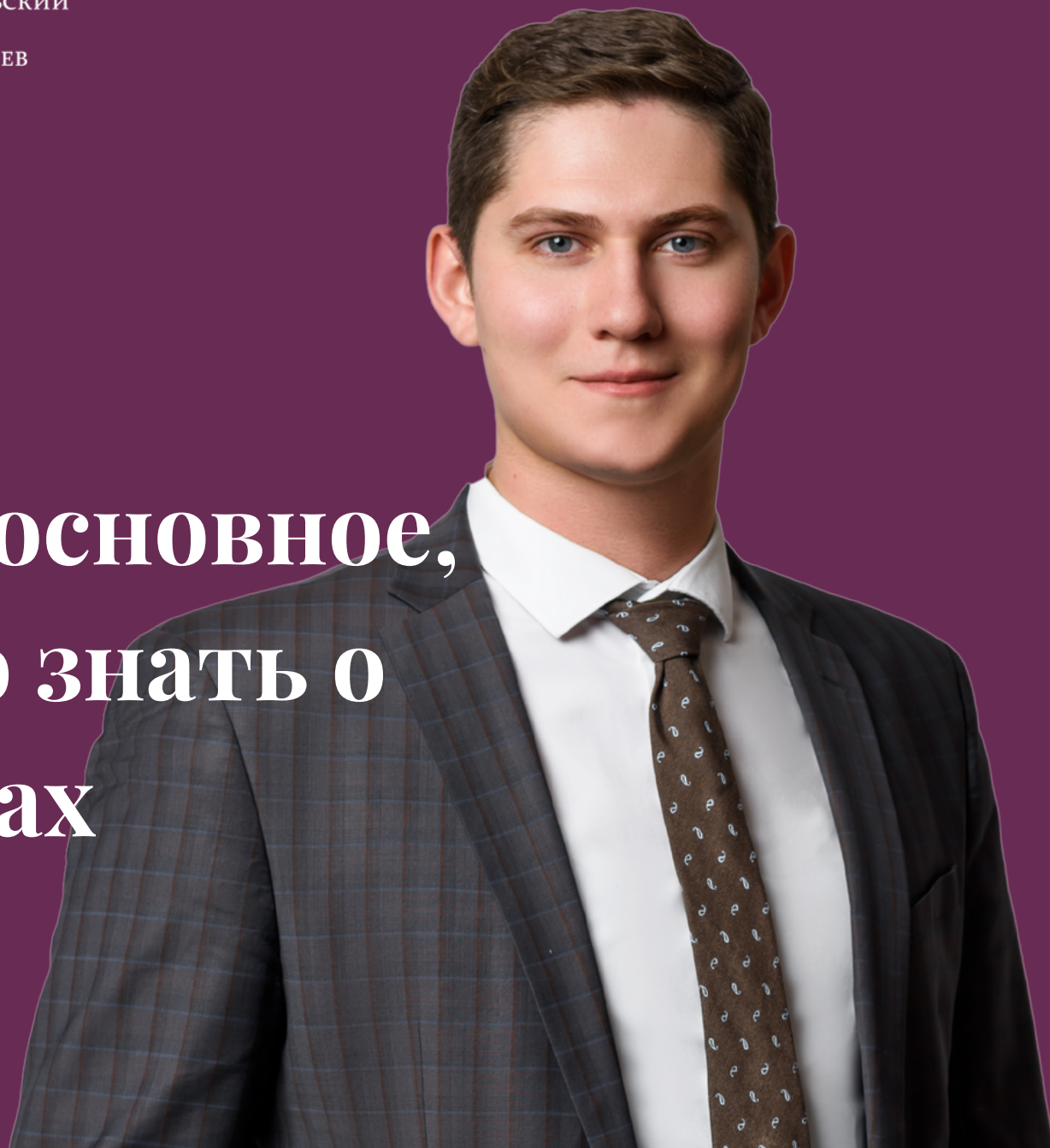
КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

22 октября 2021

# Все самое основное, что нужно знать о переговорах

Кирилл Коршунов  
адвокат, старший юрист



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ



Кто будет круче на переговорах?



80%

**стратегия и  
аналитика**

20%

**приемчики**

**Хорошая стратегия важнее  
психологических моментов**



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИШУК  
АСТАФЬЕВ

# Главные аббревиатуры переговорщика



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

# **BANTA** - Best Alternative To A Negotiated Agreement

## Как найти BANTA?

Что будем делать, если переговоры сорвутся?



### Определить

Перечень  
альтернативных  
вариантов на случай  
срыва переговоров



### Оценить

Выгоду по  
каждому из  
альтернативных  
вариантов



### Выбрать

Наиболее  
выгодный из  
альтернативных  
вариантов

# Как найти BANTA?

## Пример

**Ситуация:** Нужно оборудование для завода  
**Предложение компании А:** 10 новых станков  
 за 7 млн. руб.

## Поиск Banta

Альтернативный вариант	Возможный вариант
Купить новые у компании В	от 5,5 млн. руб. до 7 млн. руб.
Купить б/у	от 3 млн. руб. до 4 млн. руб.
Взять в аренду на 10 лет	от 7,1 млн. руб. до 8 млн. руб.



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИШУК  
АСТАФЬЕВ

# RV – Reservation Value



## Как найти RV?



### Определить

Перечень альтернативных вариантов на случай срыва переговоров



### Оценить

Выгоду по каждому из альтернативных вариантов



### Выбрать

Наиболее выгодный из альтернативных вариантов



### Спрогнозировать

Вероятный исход переговоров по самому выгодному варианту

## Как найти RV?

### Пример

**Ситуация:** Нужно оборудование для завода  
**Предложение компании А:** 10 новых станков  
 за 7 млн. руб.

### Расчет RV

Альтернативный вариант	Возможный вариант	Наиболее вероятный результат
Купить новые у компании В	от 5,5 млн. руб. до 7 млн. руб.	Высокая склонность к риску - 5,5 млн. руб. Средняя склонность к риску - 6,2 млн. руб. Низкая склонность к риску - 7 млн. руб.
Купить б/у	от 3 млн. руб. до 4 млн. руб.	
Взять в аренду на 10 лет	от 7,1 млн. руб. до 8 млн. руб.	







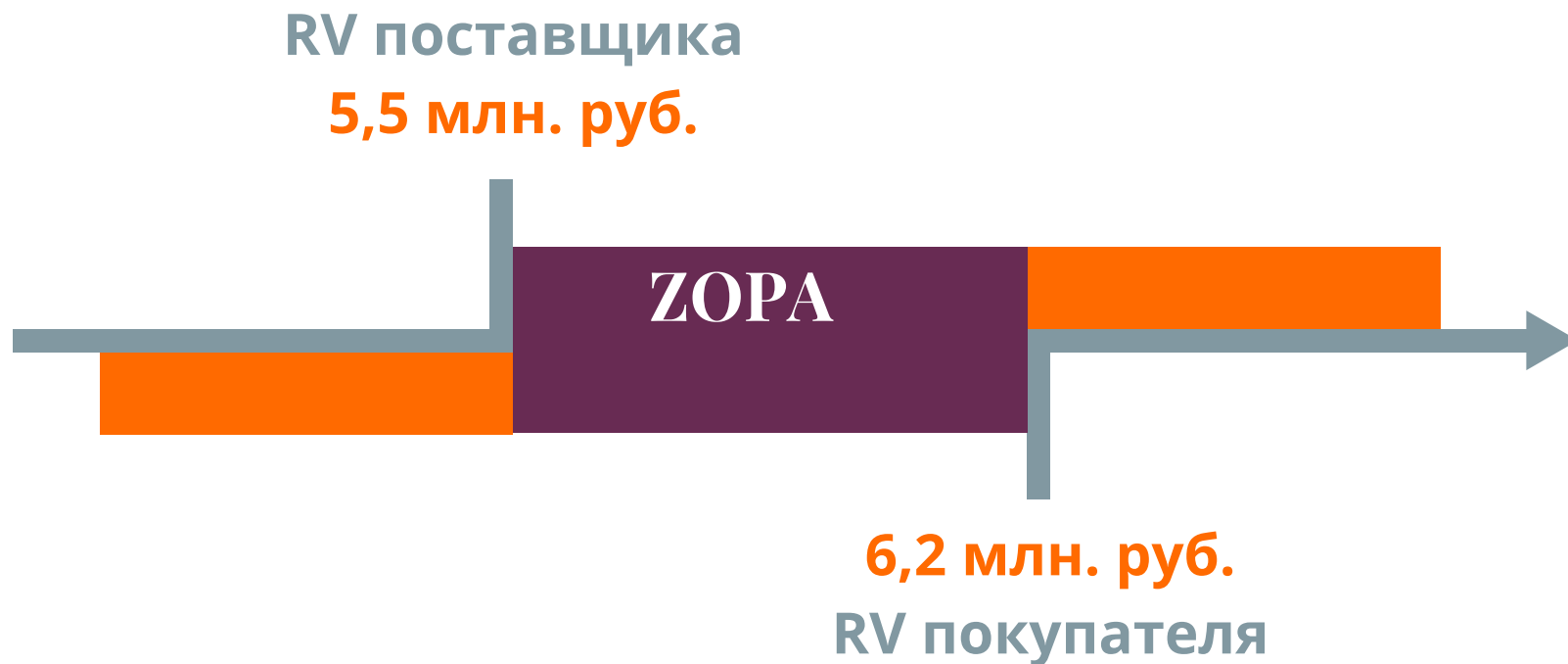
КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

**ZOPA** – Zone of Possible Agreement

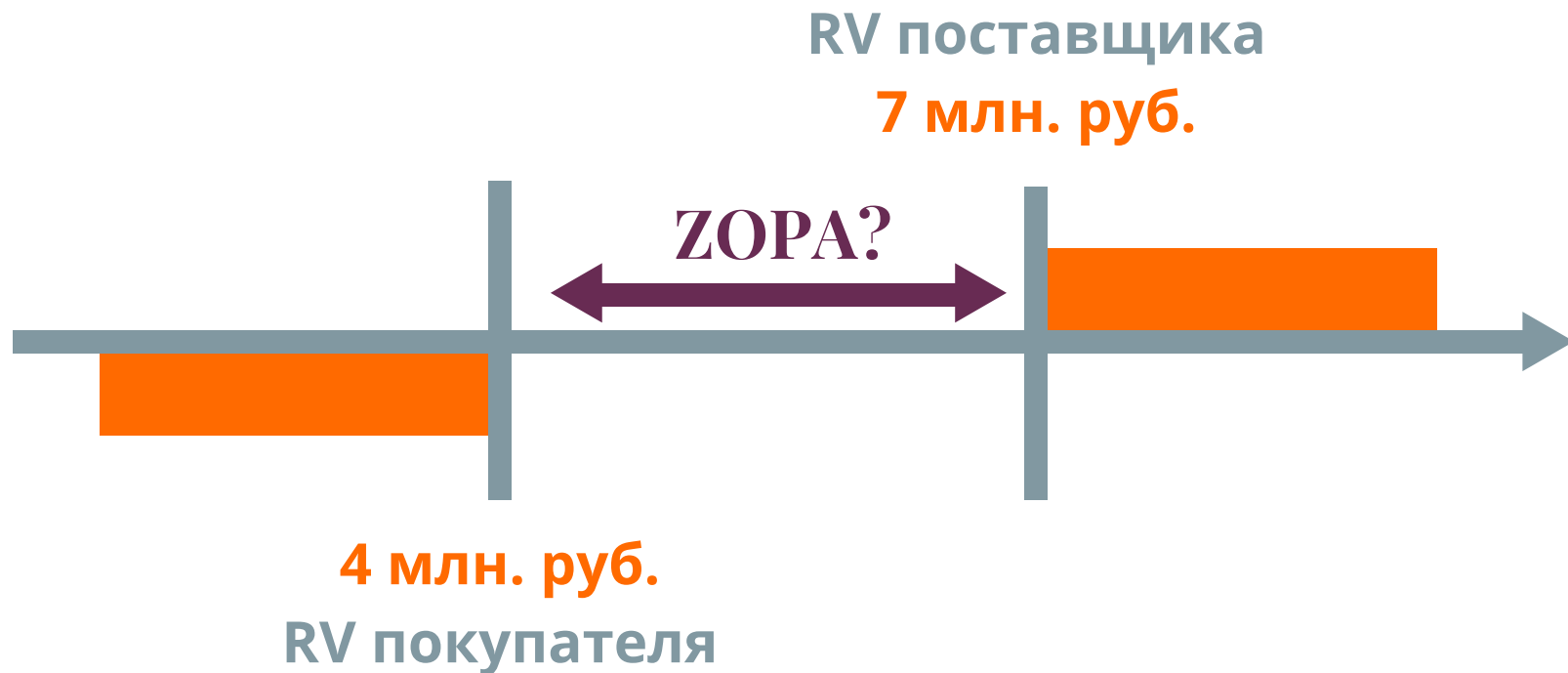
# Как договориться, если ZОРА не сходится?

Сопоставить свою RV с RV второй стороны





# Как договориться, если ZOPA не сходится?



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

**Переговорная кампания  
поможет усилить позицию**





**Самые жесткие переговоры –  
когда у каждой из сторон только  
по одному варианту**

# Как договориться, если ZOPA не сходится?

1

Ориентироваться не на позицию,  
а на интересы

2

Обсудить иные аспекты сделки



# Ориентироваться не на позицию, а на интересы

## Гарвардская школа переговоров



**Позиция** – требование, с которым я выхожу на переговоры



**Интерес** – то, зачем мне нужно выполнение этого требования



## Обсудить иные аспекты сделки



### Поиск интересов

Какие параметры  
будущей сделки имеют  
значение?



### Определение приоритета

Присвойте  
приоритетность  
каждому  
параметру:  
высокая, средняя,  
низкая



### Определение красной черты

Какие условия по  
каждому  
параметру  
минимально  
приемлемы?



### Построение заявленной позиции

Самые смелые, но  
реалистичные  
ожидания, с  
которых начнутся  
переговоры

# Обсудить иные аспекты сделки

## Пример подготовки покупателя

Параметры сделки	Приоритетность	Возможные варианты	
		Минимальное значение	Максимальное значение
Отсрочка платежа	Низкая	1 месяц	6 месяцев
Срок поставки	Средняя	2 месяца	10 дней
Срок замены деталей	Высокая	15 дней	3 дня





КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИШУК  
АСТАФЬЕВ

# Ведение переговоров



КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

**Все уступки должны быть  
условными**

# Когнитивные искажения

## Ошибки восприятия, которые помогут на переговорах



### Эффект IKEA

Люди больше ценят то, к созданию чего они причастны. Дайте им додумать самим



### Нога в двери

После выполнения незначительной просьбы люди легче согласятся на более обременительные требования



### Дверь в лицо

Если сделать сначала ужасное предложение, а потом – просто плохое, плохое будет казаться лучше, чем оно есть



### Робкий покупатель

Люди склонны соглашаться на малопривлекательные изменения условий, если они до этого уже приняли на себя обязательства по договору



### Эффект фрейминга

В зависимости от формулировок, утверждение может быть представлено как и в негативном, так и в позитивном ключе



**Манипуляция** – попытка задеть эмоции собеседника для того, чтобы он совершил необдуманное действие, выгодное манипулятору

# Противодействие манипуляции

Главное - удержатъ переговоры в конструктивной плоскости



## Распознать нападение

Понять, что на вас  
идет эмоциональная  
атака



## Взять паузу

Чтобы взять  
эмоции под  
контроль нужно  
время



## Ответить

Вернуть разговор в  
конструктивное  
русло

КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

**Подходите к манипуляции с  
позиции исследователя**



## Книги по переговорам

- ▶ «Гений переговоров». Макс Базерман, Дипак Малхотра
- ▶ «Переговоры: Полный курс». Гэвин Кеннеди
- ▶ «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Роджер Фишер, Брюс Паттон, Уильям Юри
- ▶ «Договориться можно обо всем». Гэвин Кеннеди
- ▶ «Психология влияния». Роберт Чалдини
- ▶ «Сначала скажите “нет”». Джим Кэмп

КИАП

КОРЕЛЬСКИЙ  
ИЩУК  
АСТАФЬЕВ

## Кирилл Коршунов

---

Старший юрист АБ КИАП, переговорщик, руководитель практики «Медиация в сфере корпоративных конфликтов» Центра медиации при РСПП

e-mail: [k.korshunov@kiaplav.ru](mailto:k.korshunov@kiaplav.ru)

тел.: +7(985)890-59-05

Instagram: [kirill.4.real](#)

Адвокатское бюро КИАП

ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 4/5

Тел.: +7 (495) 660-49-09

E-mail: [info@kiaplav.ru](mailto:info@kiaplav.ru)

[www.kiaplav.ru](http://www.kiaplav.ru)

