



Игорь  
**ВАГИН**

**ПЕРЕГОВОРЫ**

**УЧЕБНИК**

A photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a deal or agreement. The hands are wearing dark suit sleeves and white shirts.

**№1**

**КАК  
ВЫГОДНО  
ДОГОВОРИТЬСЯ**

# Игорь Олегович Вагин

## Переговоры – учебник №1.

### Как выгодно договориться

*Текст предоставлен правообладателем*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=48826534](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48826534)

#### **Аннотация**

Это системный учебник по переговорам с упражнениями, чек-листами, алгоритмами, технологиями, таблицами, домашними заданиями и анкетами оценки. Книга полезна и начинающим и продвинутым переговорщикам.

В книге описано, как профессионально готовиться к переговорам, управлять ходом переговоров и гибко вести переговоры, как эффективно диагностировать интересы оппонента, использовать приемы влияния и убеждения. Подробно освещены технологии торга и утилизации возражений, манипулирования и противодействия манипуляции, как выявлять и снимать расхождения в переговорах, как находить альтернативные варианты ведения переговоров.

Вы узнаете, как использовать возможности эмоционального интеллекта в переговорах и как добиваться цели, когда вам говорят: «НЕТ», как эффективно просить скидки и как удерживать свои цены, как выходить из переговорного тупика.

Книга создана на основе 30-летнего опыта проведения тренингов и коучинга по переговорам и продажам для обучения персонала и руководителей крупнейших компаний России и стран СНГ.

# Содержание

Введение	5
Часть I	14
Глава 1.	14
Глава 2.	17
Глава 3.	27
Глава 4.	29
Глава 5.	33
Глава 6.	39
Глава 7.	45
Глава 8.	48
Конец ознакомительного фрагмента.	55

# Игорь Вагин

## Переговоры – учебник № 1. Как выгодно договориться

### Введение

Дорогие читатели, эта книга является продолжением серии из десяти моих книг:

«Переговоры. Выиграй каждый раунд!», «Держи ухо востро», «Не будь лохом», «Торгуй и богатеи», «Приручи золотого тельца», «Академия продаж», «Золотые фишки презентации», «Мастер-класс Переговоры», «И самураи ведут переговоры», «Как поставить собеседника на место». Проведением тренингов по продажам и переговорам я занимаюсь уже более 25 лет.

Последняя книга из этой серии: «Как поставить собеседника на место», вышла в 2013 году. За шесть лет многое изменилось в проведении переговоров и в обучении ведению переговоров.

В связи с продолжающимся кризисом и ростом конкуренции на рынке растут требования к компетентности сотрудников в продажах, переговорах и презентациях.

Поэтому многие компании систематически проводят тре-

нинги для своих сотрудников, обучая их навыкам активных продаж, переговоров и презентаций. Появились новые направления в обучении: онлайн курсы, коучинг развития переговорных компетенций в рамках индивидуальных планов развития сотрудников. Заказчики прекрасно понимают, что тренинги продаж и переговоров, это только часть длительного процесса обучения и развития персонала.

Переговоры становятся все более профессиональными и жесткими. Многие переговорщики накопили большой практический опыт ведения переговоров (15-20 лет), прошли один, два и более тренингов по продажам и переговорам.

Все чаще заказчики тренингов по переговорам требуют от тренеров адаптации стандартных программ под специфику их проблем и бизнеса. Они хотят получить качественную обратную связь в отношении профессионализма своих сотрудников, которые ведут переговоры.

От тренера требуют не только современных знаний и умений ведения продаж и переговоров, но знание специфики переговоров в сфере их рынка, а также опыта работы с аналогичными компаниями.

Как дополнительный бонус со стороны тренера, приветствуются знания и опыт оптимизации работы отдела продаж.

Иногда заказчики просят, после проведения тренинга и консультаций, написать книгу продаж, переговоров для компании.

На тренингах всегда заходит разговор о возможностях со-

временного

интернет-маркетинга: как увеличить трафик на сайты с помощью контекстной рекламы, как максимально использовать потенциал E-мейл рассылок, как успешно осваивать ресурсы социальных сетей для привлечения новых клиентов, как эффективно анализировать и оптимизировать воронки продаж, включая и особенности сквозной аналитики.

По сути, современный тренер становится гибридным специалистом, сочетающим в себе батарею компетенций:

- компетенции тренера по продажам, переговорам и презентациям;
- компетенции консультанта по диагностике и оптимизации отдела продаж;
- компетенции интернет-маркетолога.

Конечно, если вы осваиваете госбюджет, то вам немного проще, но если у вас такой возможности нет, и вы работаете в условиях высоко конкурентного рынка, то приходится биться за каждого клиента, даже если он «маленький».

Заказчики тренингов отмечают, что сотрудникам отдела продаж нужно более тщательно готовиться к переговорам, диагностировать интересы клиентов, создавать для них новые ценности, уметь презентовать УТП компании, управлять возражениями, удерживать цену, просить скидки. Обращать больше внимания на управление репутацией компании.

Приходится вести конкурентную борьбу не только в сфе-

ре качества продуктов и услуг, маркетинга, но и в сфере технологий ведения переговоров.

## **Каковы современные запросы на рынке тренингов переговоров?**

Как быстро сформировать у клиентов кредит доверия.

Как отстроиться от своих конкурентов.

Как убедить клиента в выгоды сотрудничества с вами.

Как успешнее торговаться с партнером по переговорам.

Как удержать свои цены, не делая ненужных скидок.

Как получать скидки.

Как управлять возражениями клиентов.

Как распознать и защититься от манипуляции.

Как распознать человека, берущего откаты и выстроить с ним отношения, не давая откат.

Как понять, что нужен откат и «правильно» предложить откат.

Как зайти в компанию, где уже есть «карманный поставщик»

Как довести сделку до заключения договора.

Как из клиента сделать друга.

Как выходить из переговорного тупика.

Как выстроить отношения с филдами, чтобы закрывать сделки.

Как убедить сотрудников работать с маленькими заявками.

Как научить сотрудников управлять стрессом и своими эмоциями на переговорах.

Как эффективно работать командой на переговорах.

Как конструктивно вести переговоры по возврату дебиторской задолженности.

Как научить сотрудников планированию своего времени.

Для каждой компании важно, чтобы сотрудники успешно внедряли в свою каждодневную работу полученные на тренингах знания.

Естественно, читателя интересует, а что в этой книге будет нового?

Эта книга не очередной «бестселлер», здесь не будет потока завораживающих историй, примеров из истории человечества о том, как кто-то, когда-то, где-то выиграл архисложные переговоры на ровном месте, за счет банальных приёмчиков, чудо техник, секретных приемов, хитрых манипуляций. Я не верю в ценность таких историй, потому что вам, дорогой читатель, придется вести переговоры с другими вводными данными: тактическими и оперативными позициями, интересами, целями и полем переговоров и, главное, другими людьми.

В книге не будет обоймы хитроумных китайских стратегий, глубокомысленных изречений мудрецов, примеров из

спорта и боевых искусств. Я не развлеку вас традиционным нарративом и сторителлингом, то есть дымом из трубы за вода «Каучук».

Моя книга – это практический, системный учебник по переговорам, с упражнениями, приемами, технологиями, таблицами, домашними заданиями и анкетами оценки.

В практике переговоров все гораздо проще и гораздо сложнее. Работают самые простые технологии, нужно знать современные рабочие алгоритмы и постоянно тренировать навык ведения переговоров, который состоит из восьми переговорных компетенций.

В конце книги представлен пакет документов для ведения переговоров: чек-лист подготовки к переговорам, дорожная карта маршрута переговоров, чек-лист оценки результативности проведенных переговоров, договор о намерениях, а также анкеты оценки эффективности переговорных компетенций.

Вы сможете оценить свои личностные качества переговорщика, используя батарею профессиональных тестов, что позволит вам лучше понять свои сильные и слабые стороны в переговорах.

В книге изложены:

- 30 упражнений, как тренировать навыки переговоров;
- пять чек-листов подготовки ведения и оценки перегово-

ров;

- психологические тесты на определение сильных и слабых сторон в переговорах;
- четыре мега компетенции переговоров;
- девять переговорных приемов и контрприемов;
- четыре стиля ведения переговоров;
- четыре варианта манипуляции и защиты;
- четыре режима ведения переговоров;
- 22 инструмента ведения переговоров;
- 6 тестов оценки личности переговорщика.

Нередко, участники тренингов говорят, что некоторые техники ведения переговоров они уже знают, прочитав книги, посмотрев ролики на Ютубе, пройдя соответствующие тренинги. Но когда я прошу их продемонстрировать эти техники на тренинге во время

переговорных кейсов, «эксперты» теряются, сникают и тушуются. И говорят, ну это на тренинге, а в реальной ситуации я на высоте. Но в это верится с трудом.

Дело не в том, что вы знаете, дело в том – что вы реально можете. Я сам каждый год прохожу тренинги по переговорам, активно принимая участие в переговорных кейсах.

Поэтому я сделал свою книгу максимально практичной, так как в ней собран мой огромный опыт проведения тренингов в самых разных компаниях и участия в различных тренингах российских и зарубежных бизнес-тренеров.

## **Книга состоит из пяти частей:**

Инструменты переговоров.

Подготовка к переговорам.

Ведение переговоров.

Тонкости в переговорах.

Обучение переговорным навыкам.

**В первой части,** я подробно описал все современные инструменты переговоров. Четыре мега компетенции в коммуникациях. Четыре режима ведения переговоров. Как выявлять и снимать расхождения в переговорах, как находить альтернативные варианты ведения переговоров, как создавать УТП. Возможности эмоционального интеллекта в переговорах, как создавать кредит доверия у ваших клиентов.

**Во второй части,** вы получите объемную информацию, как профессионально готовиться к предстоящим переговорам: чек-лист переговоров из 11 шагов. ЗРВ, пакет вопросов, обсуждаемых на переговорах, модель «Эквалайзер», матрица уступок, информационная матрица и многое другое.

**В третьей части** вы узнаете, как вести себя, когда вам говорят: «НЕТ», как самому оптимально говорить: «НЕТ», как эффективно просить скидки и как удерживать свои цены, когда у вас просят скидки, как выходить из переговорного тупика. Распознавание и защита от манипуляций.

**В четвертой части** речь пойдет о тонкостях в перегово-



# **Часть I**

## **Инструменты переговоров**

### **Глава 1.**

#### **Современные деловые переговоры – что это такое?**

Прежде чем обсудить различные аспекты переговоров, попробуем дать определение переговорам, как таковым. В переговорах главной является идея спора, разницы интересов, несогласия. Проще говоря, у переговорщиков всегда имеются определенные расхождения во мнениях. Обсуждения не проводятся просто так. Продавец и покупатель стремятся установить приемлемую для них цену товара. Муж с женой решают, в какой стране лучше провести отпуск. Работодатель и подчиненный выясняют, какой должна быть зарплата последнего и зона ответственности.

Чем переговоры отличаются от других вариантов коммуникации: дружеской беседы, собеседовании при приеме на работу, допроса у следователя, экзамена, делегировании.

О переговорах идет речь, когда есть как минимум два человека, ведущих коммуникацию, при этом есть пять значи-

мых факторов:

Есть цели в переговорах, основанные на интересах и ценностях.

Желание получить результаты в ходе ведения переговоров и принятие конкретных решений.

Заинтересованность в сотрудничестве при определенных условиях.

Явные или скрытые расхождения в позициях и конфликт интересов.

Относительно равные возможности в контроле процесса переговоров и принятия совместных решений.

Как легко догадаться, переговоры предполагают умение договариваться. Они позволяют сторонам обмениваться уступками и приходиться к приемлемому компромиссу (то есть разрешению спора по взаимному согласию), находить новые варианты взаимодействия. Самый важный элемент, в нашем понятии, переговоров: их способность завершаться подходящим для обоих переговорщиков соглашением, но только в том случае, если это выгодно обеим сторонам.

## **Что такое процесс переговоров?**

Это обсуждение расхождения во мнениях по определенным вопросам с кем-либо, чтобы прийти к соглашению или компромиссу через уступки, когда каждая сторона имеет право сказать нет. Что такое продажи? Здесь много общего с переговорами, для меня продажи – часть переговоров. Сна-

чала продаем, а потом торгуемся, сначала создаем ценность, а потом обсуждаем ее цену. Больше схожего, чем разного.

### **Что же такое жесткие переговоры:**

1. у одной из сторон бóльшая сила позиций и она «давит» на позицию другой стороны;
2. переговоры идут в режиме манипуляций;
3. переговорщикам нужно добиться и своей цели и сохранить чувство достоинства партнеров по переговорам и свое собственное.
4. Цена потери сделки довольно высокая.

## Глава 2.

# 17 основных ошибок переговорщиков.

Стоит сказать несколько слов о типичных ошибках, которые часто допускают переговорщики. Порой беседа проходит неудачно из-за самых элементарных причин: один переговорщик расстроен, другой устал. А может быть, оба просто ленятся и даже не стараются увидеть какие-то выгоды в том, что им предлагают.

Но существуют и другие, не столь очевидные барьеры.

**Неподготовленность.** Довольно часто иные переговорщики приходят на встречу «просто поговорить». У них нет четкого плана, и они даже не представляют, чего хотят. Что делает переговоры, по меньшей мере, бессмысленными. А то и хуже – если вы не знаете, что вам надо, услужливый оппонент «подскажет», что и как делать.

**Негатив.** Фиксировать внимание партнера по переговорам, где у вас с ним есть расхождения. Конечно, важно обсуждать расхождения в позициях, но еще важнее находить общие интересы с переговорщиком.

**Не задают нужных вопросов.** Переговорщики не интересуются, что нужно клиенту: его интересами, ценностями. В итоге проведя очередную стандартную презентацию и по-

говорив о ценах, заводят переговоры в тупик.

**Не предлагают альтернативных вариантов заключения сделки.** Переговорщик идет на переговоры с одним единственным вариантом коммерческого предложения, как только другая сторона говорит: «НЕТ», он покидает поле переговоров.

**Не умеют удержать цены.** В некоторых случаях нам не выгодно делать скидки, а нужно и удержать цену, и сохранить клиента. Это довольно сложно, но есть специальные переговорные технологии, которые позволяют договориться в этой ситуации.

**Не умеют профессионально торговаться.** Не используют матрицу уступок, алгоритм торга. Переговорщики или сразу делают ненужные уступки, или жестко стоят на своей позиции.

**Эффект ореола.** Мы нередко склонны делать выводы и обобщения в рамках заданных стереотипов, которые нередко ничем не обоснованы. Услышав, что Иван Иванович известный судья, мы немедленно назовем его человеком «положительным и представительным». Если же знакомый шепнет на ушко, что Иван Иваныч отбывал срок за кражу – тотчас же заявим, что «по лицу видно, личность подозрительная».

Кажется, что от замкнутого и мрачноватого переговорщика добра не жди. А если он улыбается и выглядит деловито – все пройдет на ура. Однако первый может оказаться со-

бренным и обязательным человеком, а второй – форменным аферистом.

На деле эффект ореола зависит от многих факторов, в особенности – от возраста и социального статуса вашего оппонента. Почему-то считается, что человек постарше – всегда умнее того, что помладше. Или что сотрудник крупной фирмы, банка и концерна непременно владеет важной информацией. Не верьте этому! Не попадайте в плен мифов и стереотипов, это дорого обходится.

**Собственные эмоции.** Мало кто отдает себе отчет, как сильно на нас влияют наши эмоции. В хорошем настроении, кажется, что контракт будет заключен в две минуты, а депрессия и меланхолия вынуждают видеть вещи с дурной стороны. И если в первом случае подход к переговорам будет чересчур благодушным, то втором может возникнуть чрезмерное недоверие. И недооценка сложностей, и утрата неплохих возможностей одинаково вредны.

Наше настроение влияет и на исход переговоров. Уверенному и оптимистичному человеку собственный кураж позволяет добиваться успеха. И напротив, если вы испытываете тревогу, страх, раздражение, общее «снижение» эмоционального фона – ничего хорошего не выйдет.

Мой опыт показывает, что отношения двух людей на переговорах выстраиваются по принципу сообщающихся сосудов. С каким настроением придешь на встречу – такой возникнет и у твоего собеседника. Работает и феномен «проек-

ции» – если у вас самого настроение прескверное, вам кажется, что оппонент тоже расстроен и раздражен. Вы напряжены – и поэтому думаете, что и собеседник относится к вам с подозрением. Таким образом, ваши собственные эмоции влияют и на ваше, и на чужое восприятие.

**Чрезмерная застенчивость и пассивность.** Нередко переговорщики... стесняются просить о том, что им требуется. Но хотеть чего-то, особенно в бизнесе – нормально и законно. Выставляя свои требования, вы вовсе не просите чрезмерных уступок. Излишняя стеснительность лишь передает инициативу в руки собеседника и ведет к проигрышу. Пассивность же будет только раздражать оппонента. Он ждет от вас усилий, сосредоточенности, активных вопросов. Какие же без этого переговоры?

Именно неуверенность и заниженная самооценка нередко становятся причиной провала всего предприятия. При чем причиной такого рода неуверенности может стать что угодно: сознание слабости своей позиции, переоценка силы позиции другой стороны, отсутствие альтернативы и многое другое.

**Чрезмерный напор, перебивание, сосредоточенность на своем монологе.** Если вы будете говорить без перерыва, даже самый активный собеседник рано или поздно потеряет к вам интерес. И из вашего пространного выступления не запомнит ни слова. Перебивать других некрасиво и невежливо, и в случаях, если вы говорите с подчи-

ненным или учеником. Быть может, вы и одержите своеобразную «словесную победу», но на пользу процессу в целом это не пойдет. Вы превратите разговор в соревнование «кто кого перекричит».

**Упрямство, сосредоточенность на своей точке зрения.** Нередко люди необоснованно заикливаются на своем мнении, и менять его не желают. Примеров масса: влюбленный не желает замечать измен любимой, бизнесмен, помещенный на новом проекте, не желает слушать возражений и т. п.

«Заиклившись» разумная критика не разубеждает – и это как раз в тот момент, когда логичный совет крайне необходим. Нередко деловые люди в этом случае руководствуются принципом: «Не сбивайте меня фактами – решение уже принято». И несут большие потери, ведь у партнеров просто пропадает желание с ними общаться. Причин такого поведения несколько: или бизнесмен переоценивает силу своей позиции, или видит лишь одну альтернативу, или боится «потерять лицо».

**Низкая культура общения.** Это типично российская проблема. «Вышли мы все из народа», деловые люди в том числе, а в определенных кругах в ходу дурные для переговорщика привычки: стремление «переспорить» оппонента, склонность считать молчание других знаком согласия, делать скоропалительные выводы и прочее.

**Низкая стрессоустойчивость.** Переговорщик должен

держат себя в руках, вне зависимости от хода разговора. Бывает, что оппонент грубит, критикует вас и ваше дело. При этом против вас лично он, скорее всего, ничего не имеет, его критика вполне рациональна, он лишь пытается решить проблему. И резкая реакция только оттолкнет собеседника и отобьет у него всякое желание иметь с вами дело. Впрочем, если «всплеск эмоций» является хорошо рассчитанным приемом, его применение вполне оправдано.

Эмоциональная неустойчивость неизбежно снижает качество переговоров. Во время беседы в любой момент может возникнуть «экстремальная ситуация»: например, если партнер будет чересчур упираться на силу своей позиции. В этом случае настроение другого переговорщика изменится, и не в лучшую сторону.

Он может растеряться, впасть в отчаяние, решив, что переговоры окончательно зашли в тупик. Впрочем, в других случаях реакция бывает прямо противоположной: скажем, если вы переоцениваете силу своей позиции и слишком легкомысленно относитесь к интересам другой стороны. Это опасно – в состоянии необоснованной эйфории, радости по поводу «удачного хода переговоров» и множества полученных уступок, легко утратить критичность мышления – и попасться на удочку оппонента.

Не удивляйтесь: наши эмоции напрямую влияют на нашу способность логически мыслить и оценивать ситуацию. Чем нередко пользуются опытные переговорщики: вызвав у собе-

седника состояние эмоциональной лабильности и растерянности, они добиваются своего (для этого используется запугивание, психологическое давление и приемы переговорного «карате»). Опять-таки, чтобы нарушить спокойное и разумное восприятие собеседником той или иной проблемы, применяется лесть, комплименты и т. п.

**Не выявляют интересы собеседника.** Если у вашего партнера имеются интересы, вам неизвестные, переговоры зайдут в тупик. Бывает, что «секрет» с делом практически не связан, но все равно делает переговоры сложными и напряженными.

Вот почему во время подготовки к переговорам следует сконцентрировать свое внимание не только на декларируемой позиции и «открытых» требованиях оппонента. Соберите максимум информации о скрытых интересах – обычно их не так уж много (примеры имеются в главе «Айсберг интересов»).

**Склонность ставить оценки.** Мы уже давно не в школе, и потому вовсе не обязательно вслух оценивать каждую мысль и идею партнера. Одобрение или неодобрение его мыслей лучше оставить при себе. Россияне очень любят на переговорах предупреждать, советовать, читать морали. Но выглядит это весьма незрело, и потому такого поведения стоит избегать. К тому же, как только мы начинаем оценивать позицию партнера по принципу «хорошо-плохо», переговоры переходят в плоскость оценки действий и слов оппонента

(что к их сути никакого отношения не имеет!).

**Снисходительность, невнимание к собеседнику.** Оппонент рассчитывает, что вы будете воспринимать его серьезно. И потому ничто в вашей речи, поведении или интонации не должно указывать на снисходительное отношение. «Ленивое» слушание вам самому выйдет боком: так вы потеряете не менее 40 % важной информации. И никогда не задавайте вопросов вроде: «Ну и что?», «Дальше что?», «Что ты хочешь этим сказать?». Ваше невнимание потом вам же навредит.

**Забалтывание оппонентами друг друга.** Слишком большое количество побочных мыслей и фактов, на которые ссылаются говорящие, нередко приводит к потере основной линии разговора. Если же общение вообще идет по принципу «сам дурак», о цели переговоров можно забыть.

### **Упражнение: «Диагностика своих ошибок»**

*Задание:* поставьте галочки там, где вы увидели свои ошибки.

Существует ряд действий, которые на переговорах допускать нельзя, для делового общения они разрушительны. Советуем изучить и запомнить следующую таблицу.

<b>Что нельзя делать на переговорах</b>	<b>Примеры</b>
Не приказывайте и не командуйте	Не разговаривайте со мной таким тоном! Повторите погромче!
Не угрожайте, не предупреждайте и ничего не обещайте	Еще раз такое заявите – мы встаем и уходим. Не согласитесь с нашим предложением – пожалеете.
Не говорите поучительным тоном	Вам следует поступить по-другому... Вы все сделали неправильно...
Не критикуйте и не обвиняйте	Вы поступили глупо... Мы же вас предупреждали, что все так и закончится.
Не читайте нравоучений	Наша компания начинала с нуля, а теперь смотрите где вы, и где мы!
Не ругайтесь и не унижайте собеседника	Кретины! Вам ничего поручить нельзя!
Не устраивайте допросов	И кто вас надоумил предложить такую цену?

**В свое время Честер Каррас, один из лучших мировых экспертов в области ведения деловых переговоров, провел опрос переговорщиков-профессионалов и выявил наиболее важные качества успешных переговорщиков.**

- Умение планировать.
- Способность четко мыслить под давлением.
- Практический ум.
- Навыки вербальной коммуникации.
- Знание предмета переговоров.
- Личная честность.
- Способность увидеть и использовать представившиеся

ВОЗМОЖНОСТИ.

## **Что отличает опытного переговорщика по моему опыту.**

- Он готовится к переговорам.
- Он знает и использует большой арсенал переговорных приемов.
- Он знает цену переговорным приемам и спокойно реагирует на их применение или игнорирует вообще.
- Он управляет процессом переговоров, предлагает повестку дня, задает вопросы открытые и закрытые. Подводит итоги.
- Он приводит сильные аргументы.
- Он предлагает рассмотреть разные варианты заключения сделки.
- Он умеет выходить из переговорного тупика.
- Он нейтрализует переговорные манипуляции.
- Он контролирует свои эмоции и эмоции оппонента по переговорам.

## Глава 3.

# Четыре мега навыка коммуникации – база переговорных компетенций.

Существуют четыре кита успешной коммуникации, эффективного общения. Они лежат в основе умения вести переговоры и активные продажи, публично выступать, управлять персоналом: проведение совещаний, делегирование, мотивация персонала, фасилитации. Результативная психотерапия, консультирование, коучинг, мониторинг невозможны без этих четырех китов.

У кого-то эти компетенции развиты от рождения, хорошо натренированы в семье родителями. Кто-то осваивает их в течение всей жизни: учится у коллег, читает книги, проходит тренинг, коучинг, становится профессиональным коммуникатором. Есть третья группа, представители которой постоянно совершают коммуникативные ошибки, не умея вести переговоры, продавать, публично выступать, управлять персоналом.

**Я выделю четыре вида мега компетенций:**

1. Активное слушание.
2. Умение задавать нужные вопросы.
3. Передача устной информации.

#### 4. Анализ невербальной сферы коммуникации.

Как правило, опытных переговорщиков отличает наличие развитых этих компетенций

А это уже половина успеха в переговорах. И именно неразвитость данных компетенций не дает возможности быть успешным переговорщиком.

### **Упражнение «Оценка мега компетенций»**

*Задание:* Оцените в баллах от 1 до 10 уровень своих Мега компетенций.

## Глава 4.

# Активное слушание.

Активное слушание – это одна из мега компетенций профессионального переговорщика. Именно мегакомпетенции (база бизнес-коммуникаций) являются основой успеха в деловых переговорах.

Прежде всего, определимся: что же такое активное слушание? Следует выделить три его компонента:

- Демонстрация своего внимания, сигнал говорящему: «Я вас внимательно слушаю»;
- Понимание интересов, ценностей, потребностей человека.
- Чтение между строк, анализ фраз, смысл которых собеседник старается скрыть.

Последний момент важен особенно. Ниже приведена таблица, которая позволит вам расшифровывать наиболее часто встречающиеся фразы «обманки».

Типы:	Подобные слова...	Часто на самом деле означают...
Противоположность	Честно говоря,	Вот вам чистой воды обман
	При всем должном уважении...	Что в вашем случае означает отсутствие такового
	По моему скромному мнению, ...	Я наглый
	Беспокоиться не о чем	Вы должны прийти в ужас
Сбивание	Как вы уже знаете...	А вот вам главная новость
	Кстати, между прочим...	Я беременна
Стирание	Я согласен, но как бы то ни было...	Я не согласен
	Я не эксперт, но...	Я все об этом знаю
Подготовка	Я не хочу вмешиваться...	Но все равно это сделаю
	Не хочу показаться грубым...	Но вы надо мной насмехаетесь!
Пробный шар	Я еще не продумал это до конца...	Я с этим буду работать – но сомневаюсь, что вам это понравится!
	Мне пришло в голову...	

В литературе, посвященной активному слушанию, основной акцент неизменно делается на внешней демонстрации внимания и анализе невербальной информации. Специалисты, пишущие подобные книжки, забывают о главном: важнее всего понять смысл сказанного собеседником, и его скрытые желания, интересы.

Бесполезно пристально смотреть в глаза собеседнику, поддакивать каждому слову оппонента и кивать, как баран, головой – очков вам это не прибавит. Следует максимально сконцентрироваться на интересах человека, с которым вы говорите и понять его позицию, определить его скрытые страхи, тревоги, опасения, неуверенность. Все это можно сде-

лать с помощью тонкого анализа двусмысленностей, неопределенных фраз и скрытых намеков.

**Эффективный слушатель** использует несколько навыков активного слушания, многие из которых работают на уровне подсознания, создавая совсем иной образ переговорщика и располагая к нему оппоненту. Вот лишь некоторые из них.

**Заинтересованная поза.** Повернитесь к оппоненту. Наклонитесь к нему. Оставайтесь «открытым» (не складывайте руки, не скрещивайте ноги). Не вторгайтесь на «чужую территорию».

**Правильные движения тела.** Не следует просто «сидеть и слушать». Лучше двигаться. Только никаких суетливых движений. Кстати, если вы мигаете реже, чем раз в 6 секунд, значит, вы не слушаете!

**Контакт глазами.** Устанавливайте его примерно на две трети времени. Осторожно: не забывайте о национальных различиях! Не надо прожигать собеседника взглядом или смотреть в упор.

**Вопросы, «открывающие двери».** Задавайте открытые вопросы, которые позволят раскрыть тему. Например: «Что бы вы хотели обсудить?» или «Что вы думаете о...?».

**Небольшие толчки.** Делайте маленькие «шажки», которые подтолкнут их к продолжению речи, повторяйте: «Я вижу», «Хм-хм», «Продолжайте», «Расскажите поподробнее», «А дальше?», «Можно вас спросить?», «Пожалуйста, поясните», а также не забывайте кивать.

**Паузы внимания.** Не говорите слишком много! Пока *говорит оппонент*, смотрите на него, старайтесь встретиться с ним глазами. Важно выглядеть заинтересованно, выжидающе. Если задали вопрос – молчите! Ждите ответа. Не нужно заполнять паузы.

**Перефразируйте содержание сказанного.** Кратко определите основное содержание их речи своими словами, например: «Итак, вы хотите снизить цену и получить бесплатную доставку».

**Отразите чувства.** Вернитесь к эмоциям оппонента. Скажите о чувствах говорящего в лаконичной форме, например: «Я вижу, вы расстроены».

**Отразите смысл речи.** Говорите о содержании речи и эмоциях оппонента. Вновь выскажите содержимое речи и чувства говорящего, эмоции, которые вы распознали: «Вы расстроены, поскольку в течение трех встреч мы продвинулись недалеко».

## **Упражнение. Оценка использования приемов активного слушания.**

*Задание:* отметить галочками, какие приемы вы используете и плюсиками, какие приемы можно еще использовать.

# Глава 5.

## Вопросы, открывающие двери.

Нил Рекхэм – мировой авторитет в области продаж и переговоров считает, что использование тактических вопросов решает несколько задач:

- Управление дискуссией.
- Оценка твердости убеждений оппонента.
- Выигрыш времени для передышки, обдумывания.
- Возможность держать партнера в «тонусе»
- Приемлемая альтернатива открытому несогласию.

Нил Рекхэм убедительно доказал, что успешные переговорщики задают больше вопросов, чем их менее успешные коллеги. Еще 30 лет назад он разработал технологию задавания вопросов в процессе продаж и переговоров, которая не потеряла своей актуальности и сегодня.

**Технология называется SPIN и состоит из четырех групп вопросов:**

1. *Ситуационные вопросы.*
2. *Проблемные вопросы.*
3. *Извлекающие вопросы.*
4. *Направляющие вопросы.*

Выступая на семинаре в Москве в 2014 году, он внес коррективы в использовании технологии. Все больше акцент делается на извлекающих и направляющих вопросах, особенно на вопросах, выявляющих ценности клиента. Как примеры подобных вопросов:

- *Что вам нравится в нашем предложении?*
- *Как это поможет вам больше зарабатывать?*
- *Какую выгоду вы находите для себя в нашем предложении?*
- *Будет ли полезно вам, если мы вам предложим...?*

**Вопросы на переговорах задаются с самыми разными целями – что вам докажет эта таблица.**

Цель вопроса	Пример
Чтобы построить взаимоотношения	<i>«Как ваш новый офис, как достижения в теннисе, горных лыжах, охоте?»</i>
Чтобы взять контроль в свои руки	<i>«Чтобы вы хотели обсудить?» «Начнем с цвета? Сколько разных расцветок вы хотели бы закупить?»</i>
Чтобы сконцентрировать внимание	<i>«Что вы думаете о ...?» «Как насчет цвета?»</i>
Чтобы получить информацию об их интересах и нуждах	<i>«Что для вас особенно важно?» «Вы знаете, что мы используем и пастельные оттенки?»</i>
Чтобы прояснить ситуацию, проверить понимание	<i>«Так вы говорите, что вам вполне подойдут три разных цвета?»</i>
Чтобы проверить наши предположения	<i>«Я прав, предполагая, что они вам нужны на этой неделе?»</i>
Чтобы получить уступки	<i>«Насколько вы сможете снизить данную цену?»</i>
Чтобы заставить участников начать думать, создавать варианты	<i>«Что если мы все их возьмем в одном цвете?»</i>
Чтобы закрыть переговоры	<i>«Так мы договорились насчет двухцветной партии?»</i>

## Использование «МИНУС»

- Чтобы показать им, какой я умный!
- Чтобы показать им, какие они дураки!
- Чтобы подстроить им ловушку!

## Упражнение. «Батарея обязательных вопросов»

Запишите список ваших вопросов во время ведения пе-

переговоров:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### **Открытые и закрытые вопросы.**

На открытый вопрос нельзя просто ответить «Да» или «нет», «Черное» или «белое». Напротив, они побуждают людей раскрыться, говорить, сказать больше.

- «Что вас тревожит в доставке?»
- «Почему вы предпочитаете второй вариант?»
- «Каким вы видите развитие нашего сотрудничества в будущем?»
- «Каким образом, как вы считаете, мы можем решить эту проблему?»

Умелый переговорщик задает массу открытых вопросов во время обмена информацией, чтобы понять интересы, нужды и предпочтения другой стороны – в особенности, если он следует принципу «оба выигрывают».

Распланируйте свои открытые вопросы. Ключевые, открытые, «стартовые» вопросы о нуждах и интересах оппонента вам поможет спланировать «Информационная матрица» (графа «Получить»). Остальные вопросы не замедлят последовать естественным образом.

**Закрытые вопросы больше сконцентрированы на четких ответах типа «Да» или «нет».**

*Примеры:*

- *«Вы хотите, чтобы все были красные?»*
- *«Хотите сказать, что доставка должна быть осуществлена нами?»*
- *«Это ваше последнее слово?»*

Опасность закрытых вопросов в том, что часто они кажутся враждебными. Когда их слышишь, кажется, что хитрый следователь устраивает вам перекрестный допрос с целью выманить у тебя признание! Как бы то ни было, закрытые вопросы могут быть полезны, например, когда вы стремитесь прояснить вопрос. Но не используйте слишком много таких вопросов подряд – особенно вначале переговоров, когда вам следует задавать в основном открытые вопросы, чтобы лучше понять их интересы.

## **Упражнение: «Использование открытых вопросов».**

*Задание:* сделайте из закрытых вопросов открытые вопросы.

Вопрос	Правильный вариант
«Это самая главная наша проблема?»	"Какова наша самая главная проблема?"
«Вам интересно это предложение?»	
«Сможем ли мы сегодня заключить договор? »	
«Мы все обсудили? »	
«Есть еще, что нужно вам? »	
« Вам это интересно? »	
«Не слишком высокая цена?»	
«Это соответствует вашим ценностям?»	

## Глава 6.

# Как понять проблемы, интересы и ценности оппонента по переговорам.

Не всегда люди на переговорах готовы говорить о своих реальных проблемах и интересах. Они могут скрывать истинные намерения, не отвечать на ваши вопросы, не говорить, что им действительно нужно, или говорить о том, что им не очень нужно, а то вовсе молчать. Они могут блефовать, наконец, они могут лгать. Вариантов много.

Успех в переговорах и продажах во многом зависит от умения понять проблемы клиента, задавая правильные вопросы. Потому что, именно за решение своих проблем потенциальный клиент готов платить деньги.

### **Какие у заказчика могут быть проблемы:**

- Падение объема продаж.
- Уменьшение количества заключаемых контрактов.
- Снижение уровня чистой прибыли.
- Потеря постоянных клиентов.
- Снижение показателей конверсии воронки продаж.
- Уход клиентов к их конкурентам.
- Привлечение новых клиентов.
- Удержание старых клиентов.

- Захват большей части рынка.
- Много возражений со стороны клиентов.
- Обострение конкурентной борьбы.

Мы должны понимать, что проблема проблеме рознь. У клиента может быть проблема, но он не собирается ее решать сейчас. Поэтому нужно уметь профессионально оценивать проблемы клиента по двум факторам: важность и срочность. Есть проблемы важные, но есть проблемы не столь важные. Есть проблемы, которые требуют срочного решения, а есть проблемы, решение которых может подождать.

**Поэтому не стесняйтесь задавать следующие вопросы:**

*– Насколько проблема важная, оцените ее важность для вас в баллах от 1 до 10.*

*– Какова цена решения указанной вами проблемы. Оцените ее в баллах от 1 до 10.*

*– Насколько проблема срочная, оцените ее срочность для вас в баллах от 1 до 10.*

Конечно, Вы можете задать вопрос прямо: «Что они, действительно хотят?» В чем состоят их интересы? Это так называемые вопросы в лоб, когда вы прямо спрашиваете оппонента по переговорам, что для него принципиально важно.

Но можно использовать и более тонкие методы, задействовав косвенные вопросы, которые легко помогут Вам понять их истинные интересы. Как раз они-то и позволяют по-

лучить ответы, когда оппоненты не желают правдиво ответить на ваши прямые вопросы по разным причинам.

Важно правильно подобрать и сформулировать их.

### **Косвенные вопросы:**

• *Как вы думаете, по каким критериям люди делают заказ?*

• *Когда компании делают скидки, ваше мнение?*

• *Почему компании выбирают вас?*

• *Что компании особенно ценят в продуктах и услугах?*

Есть и другие варианты вопросов, которые можно эффективно использовать во время переговоров для сбора нужной вам информации.

### **Варианты вопросов.**

#### **Ценностные:**

• *Что для вас наиболее важно?*

• *Что для вас ценно?*

• *Что это вам даст?*

#### **Причинные:**

• *По каким причинам вам это нужно?*

• *Какие причины в основе ваших пожеланий, требований?*

• *Какие причины в основе вашей позиции по этому вопросу?*

• *Почему для вас это важно*

#### **Критериальные:**

- *По каким критериям вы подбираете поставщика?*
- *Какими критериями вы руководствуетесь при осуществлении покупки?*

- *Какие критерии для вас особенно важны?*

### **Гипотетические:**

- *Что в идеале вы хотели бы получить?*
- *А что если бы мы вам предложили следующий вариант?*

### **Информационные:**

- *На основании чего вы сделали такие выводы?*
- *На основании чего выдвинули такие требования?*

### **Отвечаем на вопросы.**

Многие привыкли считать информацию одной из форм силы. Недаром мы чувствуем, что, отвечая на вопросы оппонента, мы подрываем силу своей позиции. Поэтому многие переговорщики сообщают другой стороне подробную информацию – чтобы быть в безопасности. Но в результате это может заставить оппонента действовать по принципу «один проигрывает», что уменьшит доверие в отношениях.

В таком случае, когда вам задают вопросы, на которые вам не хочется отвечать по разным причинам, следует использовать «набор уклончивого политика»:

- *Отвечайте на вопросы, которых вам не задавали.*
- *Отвечайте на ту часть, на которую хотите ответить.*
- *Скажите, что вернетесь к этому позднее.*
- *Скажите, что вам нужно все еще раз проверить.*

- Если они перебивают, когда вы отвечаете – радуйтесь этому!

- Скажите им, что это секретная информация.

Но помните: даже если вы считаете информацию силой, все-таки есть некоторое количество информации, которую стоит сообщить оппоненту обязательно, потому что она увеличит вашу силу. Пример: «Мы также ведем переговоры с компанией «Название компании».

Возможна и другая ситуация: если информация служит необходимой базой, на которой можно построить выгодное соглашение, сообщать оппоненту надо куда больше. Таков подход по принципу «Оба выигрывают», строящийся на доверии. И обычным вашим откликом на вопрос другой стороны в этом случае будет ответ на него. Затем вы сами можете задать вопрос. Ваша цель: двойной информационный обмен. Не прячьте информацию, а делитесь ею.

## **Упражнение: «Выявление интересов партнера по переговорам»**

*Задание:* составьте список вопросов, которые нужно задавать вашим клиентам, чтобы понять их проблемы и интересы.

1

2

3

4

5

# Глава 7.

## Анализ невербальных сигналов. Язык жестов.

Мастерство в переговорах – это умение анализировать не только вербальную информацию, но и невербальную информацию.

Язык жестов, или невербальная коммуникация, может использоваться для двух целей: чтобы усилить эффект коммуникации или же помочь понять, что имеет в виду другая сторона. Здесь важно учитывать несколько моментов:

- Как правило, слова передают информацию, факты, сведения. А язык жестов – отношение, настроение, чувства, эмоции.
- Осторожно с национальными различиями.
- Сам по себе, жест, выражение лица или тон может быть весьма двусмысленным (Интересно, собеседник трогает свой нос потому, что лжет – или потому, что просто нос зачесался?) Но если брать вместе слова, выражение лица, жесты и тон – все это вместе образует «группу, несущую определенное значение».
- Если слова говорят одно, а язык жестов – другое, верьте языку жестов.

## Как определить, что:

**Собеседнику скучно:** Смотрит в пространство. Неуклюжая поза. Подбородок опирается на руку. Машинально чертит на листке бумаги.

**Собеседник внимательно слушает:** Голова поднята. Постоянно стремится посмотреть в глаза. Часто мигает. Кивает.

**Собеседник оценивает, решает:** Посасывает дужку очков, ручку. Постукивает по подбородку. Смотрит вверх, в пространство.

**Собеседник отвергает, не одобряет ваши слова:** Откидывается, двигается назад. Руки сложены. Ноги скрещены. Голова чуть опущена вниз. Качает головой.

**Собеседник авторитетен, уверен в себе:** Руки сложены «пирамидкой». Руки сцеплены за головой. Нога за ногу, или ноги широко расставлены. Начальственная улыбка.

**Собеседник враждебен, агрессивен:** Наклоняется вперед. Выставляет подбородок. Поднимает плечи. Хмурится. Постукивает пальцами. В упор смотрит в глаза, «прожигает взглядом». Сжимает кулаки.

**Собеседник лжет:** Рука касается лица. Отводит взгляд, бросает быстрые взгляды. Ерзает на стуле. Сглатывает, облизывает губы.

**Собеседник готов согласиться:** Закрывает бумаги, кладет ручку. Руки опускаются на колени, на стол. Выжидающий взгляд на коллег.

## Глава 8.

# Детектор лжи. Нам говорят правду?

К обману и лжи, сознательному искажению информации собеседниками на переговорах надо быть готовым. Особенно, когда дело касается щекотливых вопросов... Стоит заранее задуматься о своих «уязвимых» местах. Что заставляет нас относиться к информации менее критично?

- Личность лгущего – если этот человек является для нас авторитетом, мы скорее ему поверим. Имидж переговорщика влияет на ход переговоров.

- Наши симпатии – чем симпатичнее нам человек, тем более правдивой кажется информация. И наоборот, если он нам не нравится, мы уверены, что он непременно соврет

- Некоторые люди виртуозно умеют блефовать, приукрашивать ситуации. И даже врать.

- Ваши критические способности – заведомо сложнее «обуть» человека с высоким уровнем интеллекта, реальным взглядом на мир, если он внимателен, критичен, склонен к анализу, эмоционально устойчив. Но все это – при условии, что у него нет вредной привычки, обманывать самого себя. В западных университетах преподается целый курс по критическому мышлению.

Что же делать, чтобы нас не обманывали? Не доверять

первому предложению, не спешить соглашаться. Требовать в процессе переговоров не мнения, обещания, а факты, реальные гарантии. Не доверять ярким презентациям в режиме шоу.

И всегда помнить знаменитую фразу *Макиавелли*: «Люди, говоря вообще, неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны».

Профессиональным изучением лжи я занимаюсь более 40 лет. Имею 40 летний опыт психиатрии и судебной психиатрии. Два года работы на полиграфе, проведении тренингов по программе выявления лжи. Я уверен, что лжю можно выявить и без полиграфа, но нужно пройти специальный тренинг, где тщательно осваиваются навыки выявления лжи у разных людей.

Способность выявления лжи есть у каждого человека в той или иной степени. Иногда вы можете интуитивно почувствовать, что вам лгут, особенно, если это близкие вам люди. Но наша задача натренировать этот навык для диагностики лжи у малознакомых людей на переговорах.

## **Тренинг состоит из четырех этапов:**

**Этап 1.** Понаблюдать за собой, как вы лжете. Какие у вас симптомы лжи.

**Этап 2.** Понаблюдать, как люди говорят правду. Как звучит их голос, какое выражение лица, что происходит с руками и ногами.

**Этап 3.** Понаблюдать, как лгут люди на тренинге.

**Этап 4.** Получить обратную связь от других участников тренинга, как вы лжете сами

**Этап 5.** Закрепление навыка.

Чтобы более-менее достоверно выявлять, когда лжет конкретный человек, необходимо сравнивать его разные психологические состояния: как понять, что собеседник врет, если вы не видели, как он обычно говорит правду? Данный навык, разумеется, также поддается тренировке.

Ниже приведены некоторые симптомы лжи, но чересчур увлекаться «детектором» не стоит. Возможны разные варианты обмана, и не все из них идут от злого умысла. Кроме того, изменения мимики и жестикуляции могут быть связаны с плохим настроением собеседника, его неважным самочувствием, волнением, тревогой и т. п.

Эмоциональный «детектор лжи» лишь предупреждает нас о возможности обмана: в этом случае, лучше попросту перепроверить сообщаемую собеседником информацию, обратившись к другим источникам.

Существует пять базовых вариантов лжи:

- **Ложь во спасение.** Например, врач просто обязан поддерживать человека. Иногда ему не стоит говорить, чем он болен на самом деле. Не все люди готовы узнать правду о своей болезни. Скажут больному, что он через месяц умрет, он и готов через месяц. А скажут ему же: ты здоров, иди и жи-

ви, как живется, – так он, искренне поверив медикам, через полгода будет абсолютно здоров. Говорить человеку правду или нет, надо решать в каждом случае отдельно.

- **Ложь утаивания.** Одна женщина объяснила, как ей удается сохранять мир в семье, имея любовника: "Мужу надо всегда говорить правду, но не договаривать ее до конца" Она абсолютно уверена, что не лжет супругу. Утаиванием хорошо владеют политики, дипломаты, следователи, адвокаты, телевизионщики, которые подают информацию так, чтобы она работала на них.

- **Ложь для красного словца.** Например, приятель построил дом за 10 миллионов рублей, а друзьям рассказывает, что стройка обошлась в 15 миллионов рублей.

- **Манипулятивная ложь.** Когда хотят скомпрометировать вас, забрать себе ваши денежки нечестным путем, используют именно данный вид лжи.

- **Провокативная ложь.** "Я слышал, у вас директором станет Иванов?" – "Нет, Петров! Ой, а вообще-то я не знаю?" Провокативную ложь любят использовать политики, пытаясь прощупать общественное мнение по какой-то проблеме или узнать возможную реакцию общества на очередное силовое политическое решение. Ту же цель преследуют ложные утечки информации из тех или иных ведомств.

У лжи есть достаточно красноречивые симптомы. Обычно мы моргаем в среднем шесть раз в минуту. Тот, кто

лжет, моргает значительно чаще. У него появляются монотонные интонации. Он инстинктивно, не отдавая себе в этом отчета, старается слегка отвернуться от собеседника. Говорит чуть-чуть в сторону. Принимает так называемые закрытые позы (скрещивает руки на груди, ноги перекрещивает). Берет в руки какие-то предметы, как будто прикрывается ими. Прежде чем ответить даже на простой вопрос, делает небольшую, но совершенно неоправданную паузу.

Что происходит в душе человека в тот момент, когда он лжет? Люди начинают ощущать свое лицо как маску. У одних появляется чувство растерянности, и они отводят глаза в сторону. Другие, понимая, что выдать себя нельзя, стараются повысить самоконтроль и заставляют себя смотреть прямо на того, кому лгут. Помните, глаза их при этом сужаются, взгляд становится напряженным, на лице появляется нелепая асимметричная улыбка.

Как еще люди пытаются скрыть ложь? Некоторые знают, что им свойственно лгать тихо, и они, когда говорят неправду, повышают голос. Но несколько странные интонации, изменение темпа речи и выражение лица все равно подводят их. Очень часто от них можно услышать: «Ах, ты мне не веришь?!» И сразу же начинают приводить кучу фактов и доказательств, которые никогда бы не стали приводить, если бы действительно говорили правду. Понимают, что их позиция требует обоснования, вот и доказывают свою «правоту» не только другим, но и себе.

Женщины лгут более правдиво, чем мужчины. Руководители, политики, сотрудники силовых структур лгут лучше, чем люди других профессий

## **Под конец перечислим наиболее распространенные симптомы лжи:**

### **Глаза**

- Смотрит в сторону, избегает взгляда;
- Глаза бегают;
- Частое мигание

### **Голос**

- Говорит чуть громче или чуть тише, чем обычно;
- Голос чуть выше или чуть ниже, чем обычно;
- Говорит чуть быстрее или медленнее, чем обычно;
- Неадекватный смех

### **Речевая продукция**

- Отвечает с задержкой;
- Уходит от прямого ответа;
- Запинается, использует много вводных слов.;
- Есть противоречия в ответах;
- Многословные ответы. Не по существу.

### **Руки**

- Руки сцеплены;
- Неуместная жестикуляция;
- Оживленная жестикуляция

### **Ноги**

- Сучит ногами;
- Качает ступнями ног;
- Перекрещивает ноги

### **Туловище**

- Наклоняется вперед или откидывается назад;

- Ерзает на стуле

# 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.