**Тема 2. Міжнародні ділові переговори.**

*У торговців усього світу одна релігія.*

Генріх Гейне

*Цей гідний торговець поводився настільки мудро й обачно, що ніхто і не здогадувався про те, які великі його борги.*

Джеффрі Чосер

**Мета**: з’ясувати сутність та елементи ділових переговорів; розкрити сутнісні характеристики видів переговорів; визначити види, стадії та стилі переговорного процесу; проаналізувати основні підходи до проведення успішних переговорів.

**План**

1. Сутність та аспекти переговорів.
2. Принципи переговорів.
3. Типи переговорів.
4. Основні етапи переговорного процесу та діяльність учасників переговорів.
5. Стилі ведення переговорів.
6. Вплив культури на ведення переговорів.

**🖉 Основні терміни і поняття**

Переговори, міжнародні переговори, принцип щирості, принцип конкретності істини, принцип категоричного імперативу правди, принцип дотримання обраного шляху, принцип «Обіцянки і поступки у перебігу переговорів мають бути в подальшому виконані», принцип «симетричності діяльності», принцип «справи вище справи принципу», принцип «не заганяти його у глухий кут», дистрибутивні переговори, інтегративні переговори, переговори щодо структурування відносин, переговори внутрішньоорганізаційні, динаміка переговорного процесу, предмет переговорів, етапи переговорного процесу, діловий стиль переговорів, неділовий стиль переговорів, «перестрахувальник», «мрійник», «суперечник», «противник», «вирішувач завдань».

1. Сутність та аспекти переговорів.

**Переговори** у міжнародній галузі вважаються способом вирішення різних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного вирішення суперечок, заснованих на безпосеред­ньому контакті уповноважених осіб відповідними зацікавлени­ми суб'єктами міжнародного права. Однак для визначення феномена переговорів як універсального способу спілкування візьмемо до уваги що:

**Переговори** — це сумісна, двох- або багатостороння контакт­на взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації. Теорія переговорів тільки складається, тому в значній кількості джерел з питань залагодження конфліктів автори вважать за доцільне не торкатися цього делікатного питання.

У сучасному світі існує безліч підходів до розуміння того, чим є переговори, ряд дослідників розглядають переговори, перш за все як діяльність, процес або як систему спеціальних технік, інші, як особливий напрямок досліджень в теорії комунікації.

**Переговори** являють собою соціальний процес, за допомогою якого взаємозалежні люди з конфліктуючими інтересами визначають, яким чином вони збираються розподіляти ресурси або працювати разом в майбутньому для досягнення бажаних результатів.

У результаті історичного розвитку **інститут переговорів** став включати в себе такі елементи:

* принципи переговорів;
* норми організації;
* форми і способи проведення;
* моральний кодекс та етикетну культуру переговорів;
* специфічні результати переговорів у вигляді угод, домовле­ностей, конвенцій, декларацій, меморандумів, джентль­менських угод та інших форм закріплення підсумків роботи;
* теорію переговорів.

Переговори є яскраво вираженим соціальним процесом активного, творчого, конструктивного, дискурсивно­го, контактного спілкування двох або більше сторін з метою зна­ходження взаємоприйнятного спільного рішення проблемної або конфліктної ситуації. В основі переговорів лежить спільне бажан­ня вирішити суперечність безконфліктним, ненасильницьким шляхом. Це один з найдавніших способів міжнародного спілку­вання, мирного врегулювання та запобігання суперечок.

**Соціальність переговорів** виражається втому, що ця соціальна взаємодія двох або більше сторін притаманна тільки суспільству та його складовим: групам людей, прошаркам, верствам. Перего­вори проводяться особами і делегаціями, які й репрезентують якісь соціальні сили. Фішер і Юрі переконані у тому, що «все, що справедливе для переговорів між людьми, справедливе і для пе­реговорів між організаціями».

**Праг­матичний**, тобто практичний сенс переговорного процесу визначається тим, що він має приносити спільну користь, слугува­ти справі знаходження сумісного рішення у складній ситуації. Невипадково, що не менше 90% конфліктних справ у США ви­рішується шляхом переговорного процесу. Обопільна користь від переговорів, мінімальною з якої є інформування сторін щодо своїх намірів, інтересів, проблем, повинна стати очевидною*,* щоб спонукати опонентів до діалогу. У разі ж заняття опонентом вкрай непоступливої позиції мінімальна користь, яку можна винести з переговорів, вважають Р.Фішер та У.Юрі, це захист себе від угоди, яку ви повинні були б відкинути та шлях до уго­ди, яка б, по можливості, враховувала якомога більше ваших інте­ресів.

Інколи ми зустрічаємося з ситуацією, коли переговори не досягли мети, конфлікт не припинився або прийняті домовленості не виконуються. Але це не свідчить про відсутність їх практичної цінності. Ознайомлення з позиціями сторін, обмін думками, за­свідчення готовності до діалогу складає користь пе­реговорів.

**Комунікативний** аспект переговорів означає, що переговори можливі за умови, коли сторони здійснюють змістовне, *нефативне* (безглузде, беззмістовне) спілкування, кожна з яких начебто каже: «Говоріть, Я Вас слу­хаю і намагаюся зрозуміти». У психологічному плані комунікація переговорів складається зі співставлення «я-позицій», з обміну інформацією між опонентами з приводу змісту конфлікту та ви­ходу з нього, можливого варіанту вирішення проблеми. Ще Махатма Ганді, індійський мислитель, політик, фундатор ненасиль­ницького способу вирішення суспільних протиріч, вказував: «Якщо мене і можна назвати політиком, то моє головне правило - перш за все, з’ясувати точку зору інших».

**Ігровий** аспект переговорів означає, що сторони врешті-решт сприймають переговорний процес як справедливу гру, результа­том якої може бути досягнення обопільної вигоди. Нідерландсь­кий філософ Йоган Гейзінга вбачав у грі універсальне культурне явище на рівні сутності будь-якої діяльності людини. Він писав: «Є така давня мудрість: хоч би що робила людина, все то гра», а далі стверджував, що «передовсім усяка гра с добровільною діяльністю».

Переговори можна ототожнити з особливою грою - *буріме* - складанням віршів двома чи декількома учасни­ками на основі попередньо висловленого опонентом якогось сло­ва чи рядка та на основі дотримання певних правил римування. Так і в переговорному процесі сторони відштовхуються від попе­редньо досягнутого і рухаються вперед до прийняття спільного документа. Ігровий аспект переговорів означає, що якоюсь сто­роною може бути застосований несподіваний хід, ефектне по­відомлення, навіть попередньо відпрацьована поза, жест тощо, що мають здійснити вплив на психологічний та емоційний стан партнера. Так, на переговорах щодо післявоєнного облаштуван­ня Європи у 1945 році делегація США спеціально оголосила про володіння ядерною зброєю у формі театрального дійства, розра­ховуючи залякати СРСР.

**Легітимний** (законний, визнаний суспільством як прийнят­ний) аспект переговорів означає схвалення їх як ефективного за­собу врегулювання суперечок на всіх рівнях, включно до рівня світового співтовариства.

1. Принципи переговорів.

Перш за все зауважимо, що не існує прийнятих для всіх ситу­ацій, в яких ведуться переговори, загальних ділових чи мораль­них принципів або документа, в яких вони були б однозначно сформульовані. Однак, якщо виходити з того, що переговори - це взаємодія переважно не супротивників, а партнерів, яка має за мету досягнення взаєморозуміння, то історично склалася низка вимог, що умовно може бути названа **принципами - вихідними моральними положеннями.**

1. Принцип *щирості* означає, що хоча б на термін ведення пе­реговорів слід відмовитися від підозри щодо злої волі партнерів, від недовіри до пропозицій іншої сторони з урегулювання спірно­го питання. Умовно вважається, що переговорна ситуація, перш за все, вимагає відвертості, чесності, щирого аналізу проблемної ситуації. Недавні дослідження швейцарських психологів показа­ли, що люди (у емпіричному дослідженні - студенти) готові на значні матеріальні витрати, аби розпізнати шахрая, який їх обма­нює.

2. Принцип *конкретності істини* вказує, що будь-яка сторо­на не може претендувати на те, щоб її позицію всі інші вважали істиною в останній інстанції, поки та не пройшла «експертизу» взаємного узгодження. Зрештою, не існує до початку переговорів єдино правильного варіанту вирішення проблемної ситуації. Сто­рони сіли за стіл переговорів з метою знайти істину для даного конкретно-історичного випадку. Саме тому важко передбачити результат переговорів, бо рішення може бути «асиметричним».

3. Принцип *категоричного імперативу правди* вказує на те, що хоча сама ідея переговорів припускає ведення гри на виграш, різні тактичні прийоми та деякі хитрощі, однак, неможливо на­вмисно вводити опонента в оману. Довіра на переговорах руй­нується дуже легко, але відновити її часто-густо після омани буває неможливо. Введення в оману не тільки аморальне, але й безперспективне, тому що міцна угода довго не стоїть на нена­дійному фундаменті.

4. Принцип *дотримання обраного шляху,* який у римському праві вимагав, щоб залишалася незмінною ідея загального курсу «корабля» переговорів на досяг­нення згоди у вирішенні конкретного питання. Позиції сторони можуть зазнати змін, доповнюватися чи уточнюватися, але загаль­ний напрямок переговорів залишається стабільним. До того ж постійна зміна орієнтації партнера нерідко породжує сумнів щодо його надійності.

5. Принцип «*Обіцянки і поступки у перебігу переговорів мають бути в подальшому виконані»* вимагає, щоб досягнуті сторонами успіхи були реалізовані поза межами переговорного процесу. Як відомо, процес переговорів рухається від поступок до поступок, а завершальна частина переговорів - угода, яка врівноважена сумою поступок сторін, тому партнери виходять з того, що все досягнуте буде реалізовано.

6. Принцип *«симетричності діяльності»* конкретизує відомий імператив: «Дій так, як би ти хотів, щоб і до тебе ставилися так само». Він означає, що сторони не чекають лояльності партнера, а, насамперед, самі відмовляються від брутальних прийомів по­ведінки, тиску, шантажу і у такий спосіб сподіваються на симет­рію відносин. Зауважимо, що у випадку надмірно агресивної по­ведінки опоненти на переговорах слід не відповідати тим самим, а ігнорувати напади та надмірну критику.

7. *«Принцип справи вище справи принципу»* вимагає від парт­нерів на переговорах та опонентів по боротьбі правильно розста­вити пріоритети - головним є вирішення проблемної ситуації, а не збереження честі мундира чи намагання показати свою зверхність, твердість та непоступливість позиції.

8. За будь-яких умов варто зберігати за партнером певну сво­боду маневру на переговорах, тобто *«не заганяти його у глухий кут».* Цей принцип вимагає не застосовувати надмірних засобів тиску, утримуватися від безрозсудного ставлення опонента у положен­ня відчаю. Такий стан несе в собі небезпеку того, що у безнадійному стані опонент може припуститися агресивних дій, хоча в подаль­шому і жалкуватиме з цього приводу: розрив відносин, відмова від переговорів взагалі тощо.

Переговори займають унікаль­не місце у вирішенні проблемних ситуацій та конфліктів. Це ба­гатосторонній процес активного, творчого, дискурсивного спілкування з метою знаходження взаємоприйнятного спільного вирішення проблемної ситуації. В основі переговорів лежить спільне бажання вирішити ненасильницьким шляхом суперечність. Це один з найдавніших способів міжнародного спілкування, мирного врегулювання та запобігання суперечок. Переговори завжди включають у себе різні сюжети та взаємодії, тактич­ну боротьбу та спроби підготовки сумісних рішень. Плідність переговорів залежить від дотримання сторонами сукупності мо­ральних принципів.

1. Типи переговорів.

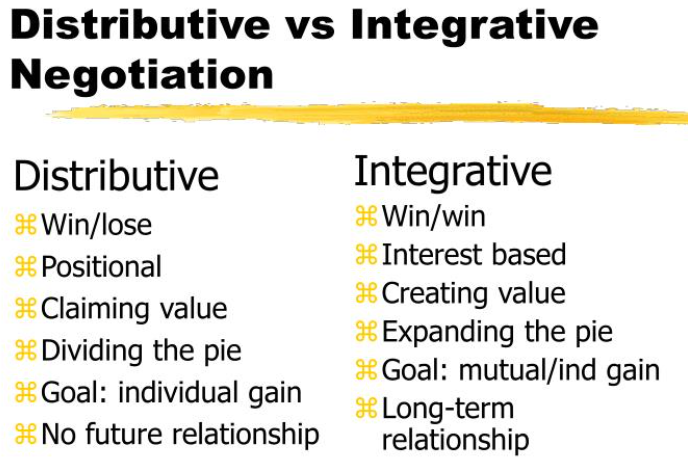
На відміну від складної типології конфліктів типи переговорів в основному визначаються сферами, у яких виникла проблемна си­туація, предметом переговорів, а також деякими особливими умо­вами їх проведення. До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень, що приймаються, належать перего­вори у міжнародних та економічних відносинах, а також переговори в особливих умовах.

Все різноманіття видів переговорів визначається ознакою чи критерієм їх класифікації. Такими **критеріями** можуть бути: об'єктна сторона переговорів, суб'єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішень, умови взаємодії, результат переговорів і т.д.

Відповідно *до об'єктної або предметної сторони*, переговори можуть бути: фінансові, ділові, економічні, політичні, дипломатичні, військові, торгові і т.д. Предмет переговорів можна розглядати на двох рівнях аналізу: конкретному (певні об'єкти, що представляють взаємний інтерес (фінансові інвестиції, покупка і продаж товару, підвищення заробітної плати і т.д.) і абстрактному (інтереси, потреби, претензії, претензії сторін).

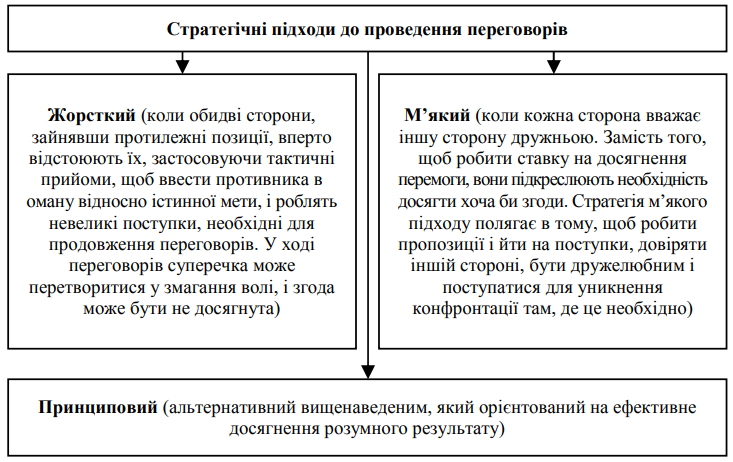
Кожен вид переговорів відрізняється, але є основні елементи, які не змінюються. Всі переговори мають ***п'ять ключових елементів***: суб'єкти (актори), структура, стратегії, процеси і результати. Переговорні процеси можуть істотно варіюватися в залежності від трьох основних чинників: субєкти, які беруть участь в переговорах, питання переговорів, а також установка або контекст, в якому відбуваються переговори. Більш детально ці ключові моменти будуть розглянуті в наступних розділах, але вже в крос-культурному контексті.

Види переговорів спочатку розглядали Уолтон і Маккерсі, які виділили: дистрибутивні переговори, які базуються на максимізації власного прибутку, та інтегративні переговори, засновані на вирішенні проблем і збільшенні загальної вигоди.



Але важливо відзначити, що деякі вчені, а саме, Вільям Мастенбрук, підкреслюють на те, що Уолтон і Маккерсі боролися зі «змішаністю мотивування» переговорів: спочатку вони розділили переговори на дистрибутивні та інтегративні, що передбачає боротьбу та співробітництво. Однак змішані мотивування в переговорах одночасно припускають як дистрибутивність, так і интегративність. Таким чином, Уолтон і Маккерсі вводять поняття «змішаних переговорів».

Виходячи з цього, вчені виділяють **три стратегічні підходи до проведення переговорів – жорсткий, м’який та принциповий**, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 9.2.



Сучасні американські фахівці виділяють також дещо інший підхід, які виокремлює чотири типи переговорів: дистрибутивні, інтегративні, структурування відносин, внутрішньоорганізаційні переговори.

**Дистрибутивні** (лат. - розподіляти) - переговори, гаслом яких є традиційна дилема підсумку «виграш-програш». Стратегія таких переговорів заснована на тому, що виграш однієї сторони заснований на програші іншої. Частіше за все дистрибутивні переговори проводяться в економічних відносинах. За поступливістю сторін чи можливістю досягти компромісу - це жорсткий тип переговорів. Він включає в себе такі акції:

• У процесі ведення переговорів сторони дотримуються принципу обережного спілкування, позиції розкриваються не по­вністю, а метою є намагання досягти перемоги, в той час, як інша сторона має поступитися своїми інтересами.

• Щодо дотримання сторонами принципу щирості слід визнати двостороннє обмежене довір'я один до одного. Фішер та Юрі вказують у цьому зв'язку, що варто намагатися більше дізнатися про можливі варіанти протилежної сторони.

• Серед технологій переговорного процесу частіше за все за­стосовуються різні форми силового тиску, зокрема і загрози застосувати економічні санкції.

• Як аргументи, крім реальних фактів, можуть наводитися спотворені твердження та надмірні вимоги.

• Серед найбільш поширених стратегій у цих переговорах за­стосовуються форсування та компроміс.

Серед *технологій* переговорного дистрибутивного процесу найчастіше вживаними є «маніпулювання часом», «вказівка на слабкі сторони позиції опонента» - такі, як: їх внутрішня супереч­ливість, недостатність у нього повноважень, відсутність альтерна­тив та ін. Внісши крайню пропозицію, одна зі сторін неохоче по­ступається малозначимими деталями, сподіваючись домогтися зго­ди іншої, більш слабкої сторони. Технологія ведення такого типу переговорів («добрий поліцейський - злий поліцейський») засно­вана на тому, що сподіваючись схилити вас на свій бік, ваш пропонент демонструє по черзі то залякування, то співчуття.

**Результат дистрибутивних переговорів** для обох сторін або посередній (для переможця), або поганий (для переможеного).

**Інтегративні переговори** *-* це спільне розв'язання проблем з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів. Страте­гіями таких переговорів є співробітництво та компроміс. Прин­ципом інтегративного ведення переговорів є гасло: «Твоя перемо­га - моя перемога». Сторони під час таких переговорів спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийнят­ного її вирішення.

При веденні переговорів партнери послідовно проходять такі етапи:

• серед сукупності проблем визначаються найбільш важливі, у вирішенні яких рівнозначно зацікавлені всі сторони;

• кожна з команд пропонує свої та оцінює чужі альтернативи вирішення проблем;

• у подальшому вся увага зосереджується на об'єднанні зусиль щодо розробки спільного рішення, яке рідко відразу вигля­дає як вигідне для обох, однак таким воно і є;

• учасники переговорів проявляють гнучкість та довіру, опи­раються як на попередньо розроблений план, так і на нові ідеї.

Серед *умов ведення* інтегративних переговорів спеціально ви­діляються такі:

- люди відділяються від проблем, і обидва ці аспекти розгляда­ються окремо;

- увага тих, хто веде переговори, зосереджується на задоволенні інтересів, а не на сильних чи слабких сторонах позицій;

- у проблемному полі переговорів слід відшукувати глибинні спонукальні мотиви для зайняття сторонами своєї позиції;

- при розробці варіантів вирішення спірних питань пріорите­ти надаються варіантам, виграшним для обох сторін;

- для оцінки розбіжностей застосовувати об'єктивні критерії, а також такі стандарти як ринкова вартість, незалежна екс­пертна оцінка.

**Результат інтегративних переговорів** частіше за все буває доб­рим для обох сторін.

***🕮 Удосконалюємо ділову англійську мову****.*

**Distributive and integrative negotiations** are clearly distinguished in modern economic literature. ***Distributive negotiations*** are talks which are held in conditions of zero-sum. In other words, any gain of one side is possible only at a loss of another side. This type of negotiation in the literature is often called 'The Fixed Pie' as it characterized by gains or losses and opposite interests of the parties. In contrast to the distributive, ***integrative negotiations*** presuppose the existence of one or more alternatives, when two parties gain. Integrative negotiations imply a partnership or mutual efforts to achieve the result together. These include a higher degree of trust. Both parties of the negotiation process are to achieve something that will be of importance for everyone.

**Переговори щодо структурування відносин** проводяться з ме­тою створення бажаних ситуацій взаємодії між різними організаційними структурами Ці структури чи групи всередині у якійсь організації до початку переговорів демонструють різні підходи - ворожі чи дружні, конкурують, а часом співпрацюють, що впливає на нестабільність сукупності відносин. Структурування відносин - це процес, за допомогою якого сторони у переговорному процесі прагнуть створити бажані стабільні стосунки та кооперативні зв'язки. У зарубіжних демократичних країнах переговорив такого типу проводяться між керівництвом кампаній та професійними союзами, а гаслом є вислів: «Працювати, щоб керувати».

**Переговори внутрішньоорганізаційні**- це переговори груп, які проводяться через представників для залагодження конфліктів ви­робничого циклу. Упереговорах такого типу всередині кожної з груп ведуться переговори з метою досягти консенсусу щодо зго­ди та стратегії ведення переговорів з іншою групою. Таким чи­ном, спочатку проводяться «переговори щодо зовнішніх перего­ворів», а результати перших стають стартом для нових переговорів. Так, у Мексиці керівництво та професійні союзи мають майже рівні права, тому перед початком переговорів з представниками іншої кампанії проводяться *внутрішньоорганізаційні переговори.*

Американський фахівець у галузі ведення ділових переговорів Бетсі Коен серед стратегій ведення ділових переговорів радить обирати **«пошук загального шляху».** Ця стратегія передбачає:

• крок за кроком покращувати відносини, не замінювати ус­талений стан нормальних чи доброзичливих відносин «змінними» точками зору;

• ні в якому разі не допускати переходу будь-якої фази пере­говорів у хоча б незначний конфлікт;

• вести переговорний процес паралельно за такими напрям­ками, як: переговори по суті проблемного питання, перего­вори по процедурних та другорядних питаннях, переговори як боротьба характерів;

• перед тим, як вирішувати спірні питання, необхідно досяг­ти узгодженого розуміння проблеми;

• проблеми, які були спірними у минулому, вважати остаточ­но закритими, у крайньому випадку вважати їх одними з при­чин теперішніх проблем.

Отже, у сфері ділових відносин переговори відбу­ваються для налагодження відносин, а основними стратегіями їх ведення є співробітництво та компроміс. Зарубіжними фахівцями передбачається чотири тими переговорів: дистрибу­тивні, інтегративні, структурування відносин, внутрішньоорганізаційні.

1. Основні етапи переговорного процесу та діяльність учасників переговорів.

Виділяють наступні стадії ведення переговорів:

1) підготовка до переговорів;

2) процес їх ведення та досягнення домовленостей в разі, якщо переговори закінчилися їх підписанням (стадія взаємодії);

3) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей (імплементація).

**1) Стадія підготовки до переговорів**. Для успішності проведення переговорів потрібна інтенсивна короткострокова і довгострокова підготовка. Остання, в свою чергу, ділиться на організаційну і змістовну частини. До організаційних питань можна віднести:

− формування делегації;

− визначення місця і часу проведення зустрічі;

− визначення порядку денного кожного засідання;

− узгодження з зацікавленими організаціями та відомствами питань, що стосуються ведення переговорів.

Глибина підготовки, число і спеціалізація учасників команди, яка веде переговори, залежить від важливості переговорів, від майбутніх труднощів і наявності часу.

В ході підготовки переговорів необхідно прагнути до реалізації головної мети - посилити бажання партнерів до безпосередніх контактів. Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в процесі підготовки переговорів будуть вивчені наступні питання:

− мета переговорів;

− партнер по переговорам;

− предмет переговорів;

− ситуація і умови переговорів;

− присутні на переговорах;

− організація переговорів.

Безпосередня підготовка до ведення переговорів включає в себе ***змістовний, організаційний, культурний* аспект.** Перших два компоненти достатньо глибоко висвітлено в літературі. ***Організаційні* моменти підготовки** до ведення переговорів включають у себе:

• Формування складу делегації, яка, на відміну від протилеж­ної сторони у конфлікті, є офіційно визнаною, легітимною, авторитетною групою фахівців із спірного питання та осіб, що мають навички ведення переговорного процесу. Досвід у галузі менеджменту управління свідчить, що в команді учас­ників переговорів слід передбачити наявність осіб, які віді­грають специфічні ролі — «голови», «секретаря», «генерато­ра ідей», «аналітика», «інформатора» та ін. Серед вищеза­значених осіб одною із важливих є голова делегації, який має відповідати суперечливим вимогам спеціаліста, лідера, авто­ритетної людини для протилежної сторони та ін. Делегація на переговорах являє собою команду, в якій усі грають на пе­ремогу способом командної гри.

• Визначення місця, часу, тривалості переговорного процесу являє собою взаємоузгоджений процес двох, а інколи й трьох сторін. При переговорах щодо територіальних проблем не­рідко бувало так, що вони відбувалися точно у геометрично середній точці між територіями опонентів, в історії було за­фіксовано переговори між делегаціями на платформі, які розміщувалася на середині річки;

• У міжнародних переговорах не можна нехтувати підбором групи перекладачів, спеціалістів у галузі складання й тлума­чення текстів угод.

• До організаційної сторони підготовки слід віднести і окрес­лення змісту майбутніх формальних результатів - конвенції, угоди, меморандуму, звернення та ін. Не зайвим буде і підго­товка та попереднє узгодження тексту майбутніх угод у найзагальніших рисах.

***Змістовна* сторона підготовки до майбутніх переговорів** вклю­чає попередню аналітичну роботу, яка може бути визначена як *статично-аналітична одностороння діяльність.* Статичність цієї роботи полягає у тому, що поки що не беруться до уваги контр­пропозиції, зміни у позиціях сторін, іншими словами, поки що відсутня динаміка, змагальність, торги та інше. Односторонність визначається ізольованою підготовкою кожної із сторін за типом «домашнього завдання» - вирішення складного завдання.

На підготовчому етапі здійснюється комплексний аналіз **про­блеми,** позицій та інтересів учасників і, перш за все, які вигоди матимуть учасники переговорів, що вирішили припините кон­фліктну боротьбу. При аналізі проблеми з'ясовується її суть, мож­ливі ускладнення у перебігу переговорів, визначаються підходи до її вирішення. Водночас осмислюються альтернативні варіанти вирішення.

На основі результатів аналізу спірних питань необхідно роз­робити загальний підхід до ведення переговорів - концепцію. На відміну від позиції концепція є більш рухливим моментом і може докорінним чином змінюватись або зазнавати еволюції. Серед поширених концепцій результатів переговорів виділяються:

1.Концепція «виграш - програш» означає сподівання на по­зитивний результат внаслідок нерівності сил і позицій сторін, тому сильніший теоретично досягне значно більшого, ніж слабкіший. Домінантною дією буде силовий тиск, погрози санкціями аж до фактичного задоволення основної частини вимог. У відомій книзі Р.Фішера та У. Юрі один із підрозділів спеціально названо «Коли інша сторона займає сильні позиції», у котрому слабшому радять розробити сильний принцип.

2.Концепція «програш-програш» заснована на тому, що кож­на із сторін може отримати принаймні половину з того, на що спо­дівається у випадку найкращого варіанту, кожна однаково невпев­нена у своїх силах. При такій концепції обидві сторони наполови­ну задоволені і наполовину не задоволені результатом переговорів.

3.Концепція «виграш-виграш» задовольняє своїм результа­том обидві сторони, тому що знайдене рішення дозволяє реалізу­вати повністю свої потенції та ресурси. Більшість (якщо не всі) робіт з конфліктології та теорії переговорів присвячені показу переваг саме цієї концепції.

4. Концепція «програш-поступка» застосовується у так званих трагічних ситуаціях, коли результат принципово не може відпові­дати інтересам сторін. Одним із варіантів переговорів є вирішен­ня проблеми між близькими людьми, один з яких вирішує при­нести певні жертви на сумнівну користь іншого.

5.Фішер та Юрі, окрім вищерозглянутих чотирьох концепцій, запропонували концепцію «мінімаксу», сутність якої полягає в тому, щоб «мінімізувати», зменшити якомога сильніше макси­мально можливий програш з однієї сторони, а з іншої - «максимізувати», збільшити мінімально ймовірний виграш.

Процес змістовної підготовки до ведення переговорів вклю­чає також сукупність пропозицій, які відповідають усім концеп­ціям переговорів, а також їх аргументацію.

Для підвищення результативності майбутніх переговорів фахівці пропонують такі *конкретні підготовчі акції:*

• проведення економічної, юридичної, соціально-політичної та психологічної експертизи майбутнього перебігу, запропо­нованих варіантів рішення та результату переговорів;

• складання балансних графіків варіантів рішень, в яких відбу­вається оцінка негативних і позитивних наслідків, а при вве­денні шкали успіху кожен варіант матиме індекс успішності;

• проведення попереднього обговорення деяких фаз, етапів переговорів, можливо за методом «мозкового штурму»;

• експертне опитування результатів різних варіантів рішення;

• підрахування ступеня ризику та невизначеності того чи іншо­го варіанту рішення.

***Культурна підготовкам* ведення переговорів** включає в себе опанування певним мінімумом знань з історії, культури, побуту, традицій свого опонента чи партнера. Особливе значення куль­турна підготовка має у царині міжнародних відносин, зовнішньо­економічної діяльності, міжнародного туризму. Сторони готують­ся вживати приказки рідною мовою опонента, здійснити історич­ний екскурс у проблему, звернутися до традицій народів. Очевидно, до такої підготовки слід віднести і продумані: контак­ти поглядом, відпрацьовані жести і рухи, одяг, реквізит, подарун­ки. На завершення можна навести слова Дж. Паркінсона: «Не за­бувайте - більшість людей не робить тих приготувань, тих попе­редніх кроків, які робите ви. А тому - перевага на вашому боці».

**2) Стадія взаємодії.** Під час проведення ділових переговорів використовуються наступні основні методи: варіаційний метод, метод інтеграції, метод врівноваження та компромісний метод.

*Варіаційний метод* - при підготовці до складних переговорів, можна з'ясувати наступні питання: в чому полягає рішення поставленої проблеми в комплексі? від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитися? в чому варто бачити оптимальне рішення проблеми? які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, тощо.

*Метод інтеграції* - дана технологія призначена для того, щоб переконати партнера в необхідності кооперації, оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків.

*Метод зрівноважування* - при використанні методу слід враховувати рекомендації: необхідно визначити, які аргументи доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти пропозицію; безглуздо намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає реакції на свої заперечення. Перш ніж перейти до цього, необхідно з'ясувати, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім правильне розуміння висловлювань, недостатня компетентність і т.д .).

*Компромісний метод* - учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно.

**Зустріч і входження в контакт.** Стадія вітання і входження в контакт - початок прямого, особистого ділового контакту. Навіть якщо приїхала не делегація, а всього один партнер, його необхідно зустріти на вокзалі або в аеропорту і проводить в готель.

**Залучення уваги учасників переговорів**

Коли партнер упевнений, що пропонована інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням слухати членів команди, отже, необхідно пробудить в опонента зацікавленість.

**Передача інформації.** Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера по переговорам у тому, що він вчинить мудро, прийнявши ідеї і пропозиції команди, так як їх реалізація принесе відчутну вигоду йому та його організації.

**3) Завершення переговорів.** Завершує ділову частину переговорів перетворення інтересів партнера в остаточне рішення. Найважливіший етап, що вимагає до себе особливої ​​уваги. Він повинен проходить без квапливості, яка може створюватися навмисно.

Якщо переговори були позитивними, то на завершальний їх стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які порушувалися в процесі переговорів.

На стадії завершення переговорного процесу головна увага має бути зосереджена на складанні підсумкових документів.

Завершальний етап переговорів важливий тому, що досягнуті домовленості багато в чому визначають не тільки перспективу подальшої співпраці з партнером, але впливають на професійну репутацію її учасників.

На третьому етапі переговорів сторони закріплюють спільні рішення в юридично обов'язковий документ (угода, договір, контракт) і так само юридично закріплюють способи і терміни виконання угоди, договору, контракту. Окремі пункти такого документа фіксують зобов'язання сторін, механізм примусу до виконання зобов'язань, гарантії і систему контролю над виконанням зобов'язань, а також встановлюються конкретні судові інстанції і санкції, куди можуть звертатися сторони в разі виникнення спірних питань. І лише тоді настає головний етап, заради чого і велися переговори, реалізація самої справи.

**Стадія аналізу підсумків ділових переговорів.** Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки. Аналіз підсумків переговорів має наступні цілі:

− порівняння цілей переговорів з їх результатами;

− визначення заходів і дій, що випливають із результатів переговорів;

− ділові, особисті та організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження вже проведених.

1. Стилі ведення переговорів.

Хоча типів переговорів і менше, ніж типів конфліктів, усе одно важко розробити правила їх ведення для кожного типу. У світовій практиці визначилося декілька **основних стилів ведення переговорного процесу**: стиль активний (боротьби), стиль діло­вий, стиль конфронтацій, який інколи називають неділовим.

***Діловий стиль***характеризують такі елементи та правила. Правило перше - *поставити себе на місце партнера* (інверсія). Партнери виходять з того, що основна проблема переговорів за­лежить від погляду на спірні питання, а тому слід максимально об'єктивно з'ясувати, у чому сенс позиції протилежної сторо­ни.

***🕮 Цікаві факти.*** У 1970 році американський адвокат запитав президента Єгипту Г. Насера: що б він хотів, аби президент Ізраїлю Меїр зробила для розв'язання арабо-ізраїльського конфлікту? Насер відповів: «Щоб Ізраїль пішов з усіх арабських територій без ніяких компромісів». Тоді американець запитав: «А що буде з нею, якщо так вона і вчинить?» Президент Єгипту замислився і розс­міявся: дійсно, у неї були б великі проблеми у себе вдома. Важ­ливим елементом цього правила є намагання вияснити базис спірних питань, а також спрямувати зусилля на розуміння обґрунтування чужої позиції.

Правило друге - ставити і формулювати *мету переговорів у межах їх реального досягнення.* Це правило відбиває одне із визна­чень політики як мистецтва можливого. Спочатку мінімально не­обхідні, але досяжні цілі ставляться перед початком переговорів, далі встановлюються більш конкретні цілі з урахуванням можли­востей сторін і, нарешті, у підсумковому документі вказується ступінь досягнення мети. Постановка сторонами надмірно склад­ної (високої) мети перетворює переговори у фарс, або у нескінчен­ну процедуру зіткнення позицій.

Правило третє - *сторони мають бути готові до розбору ситу­ації з ускладненням проблем.* Це правило засноване на тому, що динаміка переговорів менш визначена у порівнянні з конфліктом, вона несе в собі небезпеку раптової зміни обставин, позицій, по­яви додаткових матеріалів та інше. Саме тому партнери не повинні заколисуватися поступом вперед. Давня китайська приказка вка­зує: «Якщо слід зробити десять кроків і зроблено вже дев'ять, то половину шляху пройдено». З новими, ускладненими проблема­ми сторони розбираються на основі взаємоприйнятних принців, що довели свою вартість і плідність. Вважається, що у таких ситу­аціях принципи незалежні від експертних оцінок.

Правило четверте - у переговорах, що ведуться за діловим стилем, *приймається всг, за винятком того, що слід виключити* як неприйнятний варіант вирішення спірного питання. Дотриман­ня цього правила дозволяє встановити гнучкість та варіативність переговорного процесу, в разі необхідності вийти за межі пред­метного поля переговорів, поглянути на проблеми «з боку», не обмежуватися висхідними положеннями та інструкціями. Фішер та Юрі радять: «Не захищайте свої ідеї, заохочуйте критику і по­ради», адже на переговорах витрачається занадто багато часу на взаємні звинувачення і критику.

Правило п’яте - *сторони тримаються на рівних,* визнають права один одного у вирішенні проблеми, справедливо вважають, що надійна угода є наслідком взаємодії рівноправного партнерства.

*Стиль боротьби (активний)* виходить з інших постулатів. Постулат перший: у кого із сторін *на переговорах є перевага,той мусить її реалізувати.* При порівнянні переговорів з грою в шахи вказують, що таке ж саме правило пропонував на початку XX століття гросмейстер доктор Е.Ласкер. При цьому передбачається, що загальна перевага має реалізовуватися на кожному з етапів переговорного процесу: так, при визначенні меж предметного поля сильніша сторона робить предметом діалогу нові, вигідні для неї пропозиції, нарощує перевагу ініціативами, зокрема, обговорення нових фактів тощо.

Постулат другий: сильніша сторона *поєднує тиск на слабкішу з маневром.* Цей постулат за змістом нагадує ідею Н.Макіавеллі щодо доцільності поєднання у державця якостей лисиці й лева, бо сильний може попасти у хитромудру пастку, а хитрий не зможе розірвати тенета моралі і законів. У тактичних прийомах вищеназваний постулат реалізується при несподіваному для партнера сумніві сильнішої сторони у досягнутій частині згоди або в оголошенні документа, який дотепер приховувався, у «несподіваному визнанні» тощо.

Постулат третій: *сильна позиція не замінює активність.* Динаміка процесу переговорів може привести до тимчасової рівноваги, тому в цей момент сильна позиція втрачає минулу перевагу. Активність полягає у постановці перед суперником нових проблемних питань, внесення змін у протокольну частину, ставить іншу сторону у стан виправдовування, а той, хто виправдовується, програє.

Постулат четвертий: *сила не означає необережності чи нехтування безпекою.* Незважаючи на свою перевагу, сильна сторона не застосовує крайні засоби без зайвої потреби, зберігає (залишає) за партнером право на маневр.

Спеціалісти визначили ступінь ризику, який може бути прий­нятний у переговорному процесі. Якщо шанси на перемогу і по­разку рівні (ризик дорівнює 50%), то ця ризикована справа вва­жається *авантюрою,* якщо ризик складає 25%, то справа є недо­статньо надійною, а лише за ступеня ризику менше 25% справа вважається надійною. Зауважимо, що якщо результат переговорів вважається на 100% надійним, то,очевидно, не всі загрози та дії сторін враховані, а тому ризик ведення таких переговорів невип­равдано занижений.

***Неділовий стиль переговорів***характеризується ***серйозними помилками*** у стратегії їх ведення. До них ми віднесемо:

• *непоступливість позицій опонентів.* Сторони, які ведуть переговори, посилаються на догматичні висловлювання типу «мені це доручено, я знаю, як потрібно діяти», «не нами такі порядки було заведено, не нам їх змінювати». Інколи непоступливість закладена в інструкціях (мандатах), виданих голові делегації, інколи - в побоюваннях учасників переговорного процесу проявити ініціативу.

• вирішення ключових проблем переговорів ставиться в залежність від *статусно-ролевого стану учасників переговорів.* Трапляються випадки, коли переговорний процес, діалог про­ водиться у формі «вистави одного актора».

• *процес важить більше за результат.* У такому випадку пере­говори ведуться заради переговорів.Такий стиль може бути викликаний намаганням пропагувати сам факт переговорів, некомпетентністю чи нерішучістю сторін.

• *пригадування старих образ* на новому етапі переговорногопроцесу, наполягання на визнанні переваг своєї позиції, зображування своїх помилок, що ускладнили досягнення взаємоприйнятного рішення, як помилки противника, свідчать про загальну неконструктивну позицію партнера. Беззаперечно, що стилі переговорів відрізняються один від одного ще й тактичними прийомами, але в цілому їх характерні риси визначаються стратегічною спрямованістю - на досягнен­ня згоди, на боротьбу, на деконструктивізм.

Кожна людина веде переговори в певному стилі. Цей **стиль залежить** від того, яку *культуру він представляє, від його професійних обов'язків, середовища, в якому відбуваються дискусії, а також від того, чи прагне він укласти разову операцію або хоче створити довгострокові ділові відносини.*

Можна виділити **п'ять стилів ведення переговорів**. На ці стилі впливають *два основні фактори*: прагнення створити відносини та прагнення вирішити поставлені завдання. У більшості переговорів існує мікс цих двох цілей. Для визначення порівняльного впливу двох цих сил принципове значення мають пов'язані з культурою характеристики. *У тих культурах, де для ведення бізнесу необхідно створювати та підтримувати добрі стосунки*, переговори найчастіше ведуться в дружньому і неквапливому стилі. *У культурах, які базуються на суперництві*, де значущим вважається тільки кінцевий результат, стиль переговорів орієнтований на вирішення завдань, і люди частіше вдаються до тактики змагань і не схильні уникати конфліктів.

Учасників переговорів можна розділити на ***п'ять стилів***: "перестрахувальник", "мрійник", " суперечник ", "противник" і "вирішувач завдань".

**"Перестрахувальник"**

"Перестрахувальник" не любить ситуацій, де потрібно приймати рішення і йти на ризик. На переговорах він намагається відтягти прийняття рішень або, що більш імовірно, шукає причини, для того щоб взагалі не вступати в переговори. Іншими словами, "перестрахувальник" - це учасник переговорів, якому не подобається в них брати участь, який уникає будь-яких дискусій або взагалі відмовляється від переговорів. Подібне відбувається досить рідко, хоча в деяких культурах, де небажання вести переговори вказує на відсутність інтересу, такі ситуації поширені. В іншому випадку, подібна поведінка може означати, що до того часу, коли сторони зустрілися, одна з них вже втратила інтерес до переговорів, тому що отримала більше привабливу пропозицію від іншої компанії. В такому випадку ця сторона починає вести себе в стилі "перестрахувальника". Якщо на переговорах з іноземними компаніями ви зустрілись з "перестрахувальником", вам на самому початку переговорів потрібно вирішити, чи продовжувати дискусії, зробити перерив або вести переговори тільки з тими, хто уповноважений приймати рішення.

**"Мрійник"**

"Мрійники" ведуть переговори з єдиною метою – будь-якою ціною зберегти відносини, навіть якщо для цього їм доведеться піти на непотрібні поступки та знизити власні очікування. Іноді, щоб підтримувати позитивне ставлення і атмосферу доброї волі, такі люди роблять вигляд, хоча насправді це не так. У традиційних культурах відносини відіграють в переговорах основну роль. У такій культурі, якщо між сторонами немає хороших особистих відносин або такою, що заслуговує довіри з третьогу боку, яка б представила їх один одному, переговори навряд чи відбудуться. У культурі, яка базується на суперництві, "мрійники" знаходяться в невигідному становищі, оскільки тут така поведінка часто вважається ознакою слабкості. Наприклад в культурах Азії необхідність "зберегти обличчя" - невід'ємна частина переговорів. Небажання або невміння прийняти до уваги роль відносин і необхідність "зберегти обличчя" може привести до того, що на переговорах виникнуть серйозні перешкоди, або вони просто зірвуться. Заради хороших відносин "мрійник" готовий поступитися результатами. Такий стиль часто може бути корисний в тому випадку, якщо ви хочете вийти на нові ринки. У такій ситуації можна вести себе так в надії на те, що це дозволить вам вийти на даний ринок. Але якщо ви йдете на поступки і не отримуєте їх, вигідної угоди буде досягти досить складно.

**"Суперечник"**

"Суперечник" сприймає переговори як процес обміну взаємними поступками. Він готовий знизити свої очікування, якщо це дозволить йому отримати від іншої сторони деякі поступки. У дискусії переважають спроби переконати іншу сторону, приховати частину інформації та маніпулювати іншою стороною. "Суперечник " вважає за краще не згадувати надовго і діяти швидко, домагаючись при цьому взаємних поступок. Його підхід досить вільний і гнучкий, він постійно шукає компромісів. Але через це "Суперечникам" рідко вдається досягти оптимальних результатів, він нехтує деталями та іноді не помічає довго тимчасових переваг і потенційних можливостей.

У прагненні до швидких рішень "Суперечник» не розуміє визначення потреб з іншого боку, які лежать в основі переговорів. Він створює поверхневе відношення, і, щоб врешті-решт досягти угоди, готовий посилювати відмінності. Такий стиль більше підходить для укладання разових угод на внутрішньому ринку. У міжнародних переговорах, де для успішної реалізації досягнутих угод виключно важливі довготривалі відносини і довіра, такий стиль навряд чи можна визнати ефективним, що задовольняє потреби обох сторін.

**"Противник"**

"Противник" готовий до конфліктів, спокійно сприймає агресивну поведінку і діє грубими та жорстким методами. Йому подобається боротися за свої цілі, навіть якщо для цього доводиться псувати відносини з іншого стороною. Його основна мета - задовольнити власні інтереси. Щоб виграти, "противник" використовує будь-які засоби тиску і експлуатує слабкості іншої сторони. У дискусіях він може бути дуже переконливим, постійно прагне контролювати ситуацію і приховує важливу інформацію. В цілому такі ситуації призводять до угод по типу "виграти-програти", де основні вигоди отримує "противник". Він вимагає від іншої сторони безлічі поступок, але сам на них майже не йде. Часто така стратегія призводить до зриву переговорів, тому що більш слабка сторона вирішує їх припинити. Як би там не було, відсутність угоди краще, ніж невигідна угода.

**"Вирішувач завдань"**

"Вирішувач завдань" веде себе творчо і прагне знайти рішення, які влаштовують усіх. Він приділяє час і вимагає того ж, щоб виявити потреби від іншої сторони. Намагається визначити, що потрібно зробити, щоб задовольнити інтереси обох сторін. У пошуку таких рішень він приймає до уваги і відносини, і завдання, тому що для нього однаково важливо і те, й інше. "Вирішувач завдань" задає безліч питань, відкрито ділиться інформацією і пропонує можливості та альтернативи. У процесі дискусій він приділяє основну увагу загальним потребам і часто підводить підсумки того, що було узгоджено на певному етапі переговорів. Він прагне до довготривалих цілей, іноді за рахунок взаємної вигоди.

В ході дискусій "вирішувач завдань" відкрито обмінюється інформацією з іншою стороною в атмосфері співробітництва і конструктивності. Такий стиль переговорів потребує більше часу для підготовки переговорів. Досліджуючи альтернативи і створюючи безліч можливостей вибору, "вирішувач завдань" отримує оптимальні результати, при яких виграш мають обидві сторони, тобто створює ситуацію "виграти-виграти". Для міжнародних переговорів такий стиль підходить найбільше, тому що тут здійснюються довгострокові угоди.

1. Вплив культури на переговори

Комунікативні проблеми міжнародних переговорів - це мовний бар'єр, складності, що випливають з різних поведінкових стандартів і невербальної комунікації. Складнощі в комунікації виникають в основному з двох причин, по-перше, через різницю норм поведінки в різних країнах, по-друге, через труднощі отримання інформації.

Доказ того, що учасники переговорів з різних культур поводять себе по-різному і це впливає на переговорний процес, представив Бретт, який розробив просту ***концептуальну модель, яка ілюструє вплив культури на переговорний процес.***

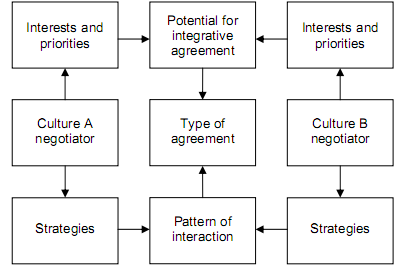


Figure 2 - How culture affects negotiation

Відповідно до цієї моделі **культурні цінності** здійснюють помітний вплив на інтереси та пріоритети переговорів, в той час як **культурні норми** впливають на стратегії та моделі взаємодії переговорів.

Якщо партнери по переговорах не враховують вплив культурних особливостей, то між ними можуть виникати конфліктні ситуації через відмінності в сприйнятті, переваг, поведінкових стилів і цілей угоди.

Культурні цінності впливають на швидкість переговорних процесів, тому корисно знайти і зрозуміти взаємозв'язок між стратегіями культури і веденням переговорів іншої країни. Відмінності в цінностях, нормах, вербальної і невербальної комунікації може перешкодити процесу переговорів, тобто вони можуть створити "психологічну незручність".

***🕮 Цікаві факти.* Погляд.** Наприклад, в більшій частині північної Європи, дуже важливо дивитися клієнту або партнеру прямо в очі. Погляд в цьому випадку дає зрозуміти, що ви щирі і впевнені в собі, в своїх силах. Однак, в деяких інших східних країнах (візьмемо, наприклад, Китай), в силу відмінності культур, прямий контакт очима не вітається. В Китаї прямий контакт очима вважається ознакою грубості.

**Відстань між партнерами**. У Європі та Північній Америці, ділові люди при переговорах, знаходяться один від одного на певній відстані - це правила бізнес-етикету, і для них це абсолютно нормально. В Китаї для людей незвично стояти на відстані більше 1 метра один від одного і спілкуватися. Тут люди більш відкриті, навіть коли розмова йде про бізнес.

**Пунктуальність і час**. В Західних країнах люди дуже пунктуальні і не люблять коли хтось спізнюється у вказане місце в зазначений час. Час - гроші, тому дуже важливо бути пунктуальним. Однак в Китаї люди також пунктуальні, вони свого роду «виключення». Якщо хто-небудь запізнюється, то це сприймається як особиста образа.

**Подарунки.** В Японії і в Китаї дарувати подарунки при діловій зустрічі вважається звичайному справою, у США і Великобританії. бізнесмен подумає, що подарунок несе в собі якийсь прихований сенс.

**Відносини між бізнесменами.** В Південній Америці і в більшій частині азіатського регіону бізнес передається у спадок. Бізнесмени укладають угоду і стають партнерами тільки з тими людьми, яких вони добре знають, довіряють, перш ніж починати операцію з потенційним партнером, необхідно стати трохи ближче до цієї людини.

**Стиль переговорів.** Це поняття має на увазі те, як в певній країні або регіоні підходять до переговорів, і як вони відрізняються від інших країн. Наприклад, на Близькому Сході бізнесмени замість того, щоб обговорити всі питання послідовно, один за іншим, можуть обговорити всі питання відразу.

В Азії зазвичай рішення приймає головний і сама шанована людина сім'ї, тобто Глава сім'ї. У Китаї чоловік веде переговори дуже майстерно і може домогтися від вас певних поступок на свою користь.

Найбільш докладно про те, як культура впливає на переговори, представили в своїх дослідженнях Фор і Рубін. Вони довели, що **культура впливає на переговорний процес в трьох аспектах:** 1) культура встановлює умови, при яких учасники переговорів поводяться в переговорах; 2) взаємодія між різними культурами з різними нормами і поведінкою може зашкодити процесу переговорів і викликати непорозуміння; 3) культура може полегшити переговорний процес, особливо коли сторони виявляють спільні цінності, норми і традиції, що спрощує і полегшує взаємодію. Крім того, вони на підставі теоретичного аналізу представили вплив культури на п'ять основних елементів переговорів:

1) **Учасники.** Вплив культури на перший елемент, тобто учасників переговорного процесу полягає в тому, що вона визначає " conditions how the actor perceives issues , other actors , and their intentions ". Актори міжнародних переговорів можуть бути членами різних національностей, етнічних груп, релігії або професійної приналежності, тобто їх культурний фон, буде відігравати значну роль на переговорах.

Культура в деяких випадках визначає, яким чином вибираються представники команди переговорів, і хто може говорити, і коли може говорити. Також сама культура може визначити, хто вести переговори. Деякі культури не можуть дозволити участь жінок в переговорному процесі. Це може свідчити про культуру, яка має високу PDI, де існує нерівність серед людей.

2) **Структура.** Структура включає в себе такі компоненти: розмір команди, кількість і тип питань, організаційне середовище, ступінь прозорості переговорів і зовнішнього впливу (засоби масової інформації або інші зацікавлені особи, які не безпосередньо пов'язаними сторонами, але надають вплив на переговори). Фор і Рубін стверджують, що культура може бути одним з компонентів структури; вона може проявлятися як "кодекс поведінки".

3) **Стратегія.** Що стосується цього компонента , то культура "may influence the way negotiators envisage how a settlement on an issue should best be reached". Одні культури не ухиляються від агресивної тактики, а інші культури можуть приймати набагато менше конфронтаційний стиль, щоб уникнути прямого конфлікту і агресивності. Фішер підтверджує, що в той час як деякі культури воліють дедуктивний підхід до стратегії, то інші культури воліють брати індуктивний підхід. У тому ж дусі, Фішер стверджує, що передбачити стиль прийняття рішень (стратегії) іншого боку є частиною мистецтва парламентера. За словами Гофстеде , культури з високим UAI можуть "fearful of unfamiliar risks» і надавати перевагу "дедуктивному" підходу, при якому сторони спочатку узгоджуєть принципи, які потім застосовуються до питань в ході переговорного процесу. З іншого боку , культури з низьким рівнем UAI можуть підійти до переговорів з "inductive" style "... dealing pragmatically with encountered difficulties, and underlying principles may become discernible only in the end"

У практичному відношенні модель Г. Гофстеде дозволяє передбачати певні стратегії поведінки в різних ситуаціях комунікації. Ряд дослідників, наприклад С. Тінг-Томі та ряд її колег, що відмінності країн в комунікативній поведінці може бути роз’яснені в аспекті індивідуалізму-колективізму. Колективізм часто пов'язаний з вибором таких стратегій як ухилення (уникнення) конфліктних ситуацій, тоді як індивідуалізм пов'язаний з суперництвом (змаганням).

4) **Процеси.** Четверта сфера, в якій культура впливає на переговори, є реальна взаємодія між сторонами, тобто методи або тактики, які сторони використовують для спілкування; тобто, як вони обмінюються інформацією, шукають способи, щоб створити варіанти, або знайти простір для маневру і поступок

Порядок, в якому сторони спілкуються, є важливим елементом в переговорному процесі. Так, Хопман стверджує, що "всі переговори залежать від спілкування, і це та сфера, в якій людський фактор не можна скидати з рахунків". Наприклад, деяких культурах, торг прийнятний і навіть необхідний. В інших культурах, торг можна було б вважати неввічливим або навіть образливим

Непорозуміння можуть виникнути при спілкуванні, наприклад, між представниками культури з низьким рівнем контексту і високого контексту. Низький контекст комунікації є переважаючою формою комунікації в індивідуалістичній культурі (високий IDV), в той час як високий контекст комунікації переважає в колективістських культурах. Повідомлення низького контексту включає в себе зв'язок, де «маса інформації має явний код"; вони мають тенденцію бути більш прямими. У високому контексті повідомлення - це "... інформація, яка знаходиться або в фізичному контексті і водночас є малокодованою, явною.

5) **Результат.** Результат, як п'ята компонента, залежить від усіх інших чотирьох чинників, тобто вплив культури на ці фактори опосередковано впливаєь на результат. Необхідно, підкреслити, що, може вплинути на результат безпосередньо. Наприклад, деякі культури воліють певну форму результату, в той час як інші вважають за докладну письмову угоду. Також культура може вплинути на інтерпретацію та оцінку результату, досягнутого в ході переговорів. Деякі сторони сприймають угоду як договір по деяким питанням, в той час як інші можуть сприймати його як "symbolic manifestation of the good relations ". Фор і Рубін приходять до висновку, що при оцінці результатів, " Fairness is a key concept for any negotiator " Фор і Рубін. У деяких культу ах, справедливість заснована на рівності, в той час як в інших країнах доходи прив'язані до внеску в прибуток.

На відміну від Фора і Рубіна, Салакус, після огляду літератури та інтерв'ю з фахівцями-практиками, запропонував «десять факторів», які розкривають вплив культури на переговорний процес. Крім того, він припустив, що в культурному відношенні різні відповіді інтерв'ю потраплятимуть між двома полярними крайнощами. Десять чинників і пов'язані з ним континуум наведені в таблиці 2 .

TABLE 2

**The Impact of Culture on Negotiation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | **Negotiation Factors** | **Range of Cultural Responses** |
| 1 | Goal | Contract ↔Relationship |
| 2 | Attitudes | Win / Lose ↔Win / Win |
| 3 | Personal Styles | Informal ↔Formal |
| 4 | Communications | Direct ↔Indirect |
| 5 | Time Sensitivity | High ↔Low |
| 6 | Emotionalism | High ↔Low |
| 7 | Agreement Form | Specific ↔General |
| 8 | Agreement Building | Bottom Up ↔Top Down |
| 9 | Team Organization | One Leader ↔Consensus |
| 10 | Risk Taking | High ↔Low |

Проте, в літературі існує і точка зору, що значення культури при веденні міжнародних переговорів перебільшується. Наприклад, В. Зартман  стверджує, що міра впливу культури є розпливчастою і в процесі переговорів її роль в основному завищена.

Також Зартман підкреслює, що в глобалізованому світі національні відмінності переважають вже не так, оскільки багато хто з них зникли в гомогенізованій космополітичній культурі міжнародних переговорів. Дипломати міжнародних переговорів є професіоналами і вже мають загальну дипломатичну культуру. Зартман і Берман стверджують, що "світ створив міжнародну дипломатичну культуру, яка незабаром соціалізує своїх членів в подібну поведінку." Але як бачимо це стосується макроекономічного походу до ведення переговорів між країнами, але якщо це твердження застосувати для мікроекономічного рівня, тобто для рівня компанії або фірми, то слід не погодиться, оскільки, коли компанія тільки виходить на міжнародні ринки і шукає потенційних партнерів, вона не має високого рівня ділової культури і широкої бази практичних навичок у кадрів, які займаються переговорами.

Таким чином, вивчивши теоретичні та практичні аспекти впливу культури на переговорний процес, можна стверджувати, що культура є важливим фактором, який впливає на міжнародні переговори. Вплив культури розглядається з двох сторін: нерозуміння цінностей може бути причиною провалу переговорів, і точно також розуміння культурних цінностей і норм при переговорному процесі може стати частиною їх успішного ведення.

**Питання для самоконтролю**

1. Поясність сутність міжнародних переговорів.
2. Розкрийте принципи переговорного процесу.
3. Охарактеризуйте психологію ведення ділових переговорів.
4. У чому полягають особливості ведення переговорів шляхом особистих зустрічей?
5. Які існують національні особливості ведення міжнародних переговорів?
6. У чому полягає сутність міжнародної ввічливості, наведіть приклади її прояву.
7. Які основні стратегії ведення переговорів ви можете визначити як більш ефективні, а які менш результативні?
8. У чому полягає специфіка ведення ділових переговорів в економічній галузі?
9. Покажіть відмінність між дистрибутивним та інтегративним типом ділових переговорів.
10. Охарактеризуйте основні стилі ведення переговорів.