


## Лекція 8

**Тема:** Технологія ділових переговорів

### План

1. Ділові переговори як складова бізнес-партнерства.
2. Підходи до ведення ділових переговорів.
3. Команда для участі в ділових переговорах.
4. Підписання договорів за результатами переговорного процесу.

1.  Ділові переговори є основою ведення господарської діяльності в умовах ринку. Вони представляють собою різновид взаємодії представників юридичних осіб, який передбачає вирішення питань щодо сумісної діяльності з постачання, вироблення та реалізації продукції чи надання послуг. Цей різновид переговорів ґрунтується навколо господарської діяльності та має на меті підвищення прибутку від сумісної діяльності партнерів. Характерною особливістю ділових переговорів є їх пріоритетна безконфліктність. Разом з цим, цю частину господарської комерційної діяльності дуже часто порівнюють з веденням бойових дій. Це пов'язано з історичними традиціями перерозподілу власності силовими засобами на шляху до формування повноцінного ринкового суспільства.

Використовуючи напрацювання А. Головіної [3] можна сформувати наступні стадії бізнес-переговорів та дій, які відбуваються на кожній з них:

**Таб. 9.1.**

### Основні стадії ділових переговорів

<b>Підготовка до ділових переговорів</b>	<b>Аналіз необхідності переговорів</b>
	<b>Розвідка</b>
	<b>Фіксація місця та часу проведення переговорів</b>
<b>Проведення ділових переговорів</b>	<b>Презентація</b>

	<b>Висування пропозиції</b>
	<b>Обговорення варіантів</b>
<b>Завершення ділових переговорів</b>	<b>Визначення меж партнерства</b>
	<b>Фіксація результатів переговорів</b>
	<b>Укладення угоди</b>

Доволі часто підготовка до ділових переговорів порівнюється з оцінкою ступеню готовності до бойових дій. На початку необхідно виділити загальний напрямок участі в ділових переговорах, який відповідав би шагам «стратегія – мета – засоби – кінцевий результат». Тактичний арсенал залежить від сукупності існуючих економічних та юридичних можливостей щодо впливу на опонента у ділових переговорах. А. Головіна стверджує: «Якщо ви не уявили собі, чого бажаєте досягти та якою ціною, то станете лише мішенню до свого опонента» [3, 19]. Відтак, ґрунтовний аналіз можливостей суб'єкта господарювання в процесі підготовки ділових переговорів є формою попереднього захисту власних інтересів.

В нашому житті розвідка завжди викликає асоціації з авантюрними пригодами, які балансують на межі законності та спраги до наживи. Разом з цим, вона є базовим інформаційним процесом, що впливає на ефективність організації ділової активності. Г. Почепцов визначає розвідку як «збір інформації, оцінку її достовірності та поєднання окремих фактів в аналітичну картину» [8, 560]. Розвідка має носити як законний, так і етичний характер по відношенню до потенційних учасників партнерської взаємодії.

До розвідки включаються такі комунікаційні процеси, як пошук і аналіз інформації, взаємодія з джерелами, пропаганда та розповсюдження даних, створення безпечних умов її збереження. Розвідка у ділових переговорах є роботою над формування обґрунтованих сподівань щодо якості та конструктивності перспективної співпраці декількох суб'єктів господарювання.

Однією з основних вимог для місця зустрічі є забезпечення якості та комфорту спілкування з іншими учасниками партнерських відносин. Якщо інформація є конфіденційною та представляє економічну цінність, потрібно також забезпечити умови для безпеки спілкування та обміну даними. Крім того, місце зустрічі має відповідати особистим вподобанням учасників переговорів та етикету, який прийнято в місті перебування. Велике значення в цьому випадку відіграє інтер'єр кімнати для переговорів.

А. Головіна наводить в своїй роботі приклад маніпуляції на переговорах з кінематографічного шедевру Ч. Чапліна «Великий диктатор». Вона пише, що у стрічці: «Гітлер спеціально вказує Муссоліні на маленький стілець, щоб той відчув положення підлеглого. Це часто використовують і бізнесмени» [3, 120]. В цьому випадку аналіз кімнати для переговорів дозволяє зробити висновок про ставлення до вас організаторів переговорного процесу.

Презентаційні матеріали мають носити змістовний, логічний та зрозумілий характер. Разом з цим, вони мають викликати цікавість з боку інших партнерів. Презентація має спонукати до співпраці. В процесі презентації важливе значення відіграє візуальна картина, яка сприймається іншими учасниками переговорів. Р. Солсо визначає чотири базові властивості візуальної картини: «колір, спрямованість, розмір та відстань» [7, 122]. Ці характеристики мають нести найбільш важливу інформацію для партнерів. Краще сприймаються теплі та життєрадісні кольори. Відстань між учасниками діалогу є показником ефективності партнерства. Необхідна для діалогу інформація та зображення створюються більш помітними для аудиторії в процесі презентації.

Р. Фішер визначає, що в процесі дискусії та обговорення пропозицій потрібно звертати увагу на основні потреби партнера та вміло вплітати їх в аргументацію. Він пише: «В пошуках базових інтересів звертайте особливу увагу на основоположні потреби, які мотивують діяльність всіх людей. Якщо ви займаєтесь цими основними потребами, то збільшуєте шанс досягнення згоди, та якщо домовленість досягнута, маєте сприяти тому, щоб інша сторона її

додержувалась» [8,29]. Якість апелювання до цих потреб визначає ефективність реалізації ділового партнерства.

В ході ділових переговорів потрібно чітко розуміти межі партнерства, які мають бути закріплені спільними домовленостями. До меж бізнес-партнерства можна віднести:

- спільні дії щодо розподілу сегментів ринку в межах чинного законодавства,
- спільна участь у виробництві та реалізації продукції (давальницька продукція, взаємодія з посередниками та експортерами),
- обмін ресурсами для ведення господарської діяльності (закупівля сировини та постачання продукції),
- спільна участь в управлінні акціонерним товариством,
- злиття окремих суб'єктів господарювання в одне підприємство.

Характер партнерства передбачає рівні права та можливості в використанні права власності на засоби виробництва та встановлення правових меж регулювання ділового партнерства.

Укладення угод є основою господарської діяльності на засадах партнерства. При цьому, угоди можуть носити як уніфікований, так і унікальний характер. Специфічною рисою ділового партнерства є закладення рівної відповідальності кожного з учасників взаємодії, відкритість та чіткість норм партнерства, конкретність в окресленні меж співіснування.

Таким чином, участь у переговорах заради партнерства є мистецтвом, яке поєднує в собі спритність розвідника, тактовність дипломата та правову обізнаність, гідну юриста найвищої категорії. Фундаментом створення партнерства на ділових переговорах є діалог з урахуванням інтересів всіх учасників взаємодії. Тривалість таких відносин визначається збалансованістю відповідальності учасників партнерства.



2. Одними з основних завдань сучасних ділових переговорів є координація та обмін ресурсами задля отримання максимального прибутку. Збагачення завжди

виводить ринкових гравців на межу між партнерством та конкуренцією. Досягнення балансу є запорукою гармонійного розвитку економіки країни.

Підхід «Тиск та конфронтація» є формою активного та одностороннього нав'язування інтересів іншим учасниками ділової взаємодії. Форми тиску можуть носити характер психологічного навантаження. Р. Фішер визначає такі складові цього підходу, як погрози, екстремальні вимоги, розрахована затримка, а також твердий вибір [8].

Використання погроз та екстремальних вимог є формами маніпулятивного впливу, які чітко фіксують егоїстичну позицію одного з учасників переговорів. Слабкість наступальних позицій полягає в їх відкритості, яка дозволяє швидко сформувати систему контрзаходів. Р. Фішер виділяє в якості механізму захисту «межу». Він пише: «Коли ви щось покупаете, межею є найвища ціна, яку ви можете сплатити, якщо ви щось продаєте, межею є низький рівень прийнятної для вас ціни» [8, 54]. Створення ресурсних меж дозволяє стримувати тиск інших учасників переговорів та спрямовувати діалог у необхідне русло.

Спланована затримка розгляду питання та постановка перед чітким вибором є формами опосередкованого стимулювання осмислення ситуації контрагентом переговорного процесу. В цьому випадку, збільшується час прийняття рішення, але зберігається повага до партнерського статусу інших учасників діалогу. «Пасивний тиск» є прихованою спробою вирішення питання на власну користь. Характерною особливістю всіх форм тиску є практична відсутність альтернатив у вирішенні спільних питань, що робить їх вигідними лише для однієї сторони переговорів.

Підхід «співробітництво» є формою взаємовигідного діалогу партнерів, який базується на врівноваженні інтересів в ході досягнення спільної мети. Р. Фішер визначає головну проблему на шляху до досягнення співробітництва партнерів: «Часто здається, що немає жодного засобу «розділити пиріг» так, щоб задовольнити обидві сторони» [8, 34]. Відтак, одним з основних завдань діалогу є пошук спільних інтересів в ході реалізації ділової активності.

Використовуючи досвід Р. Фішера можна визначити такі складові підходу «співробітництво»: відмова від позиційного торгу, використання об'єктивних критеріїв оцінки ситуації, орієнтація на вирішення спільних проблем, пошук рішень, прийнятних для всіх сторін ділового партнерства, поважне ставлення до інших учасників діалогу.

Співробітництво є фундаментом розбудови ділового партнерства, яке виходить з принципів гуманності, толерантності та необхідності спільного добробуту.

Підхід «махінації» є формою нехтування моральними та правовими нормами ведення господарської діяльності в умовах ринку. Обман в процесі розподілу ресурсів життєдіяльності є антиподом «силовим» заходам в процесі ділових переговорів.

А. Головіна визначає чотири фундаментальні напрямки махінації: ажіотаж, паніка, престижність та створення видовища. Вона наводить приклад ажіотажу на основі роботи Російської товарно-сировинної біржі у 1992 році, коли персонал установи штучно підігрівав попит на продаж торгових місць за допомогою використання підставних осіб [3, 78-79].


Найбільш ефективною формою махінації на споживчому ринку є паніка, яка оснований на чутках про майбутню нестачу тих чи інших речей в наслідок несподіваних впливових чинників: неврожаю, війни, помилок в роботі уряду та інші. Поряд з цим, до паніки більше схильні ті люди, які вже мали негативний досвід глобальних неконтрольованих лих.

А. Головіна надає наступний приклад використання прийому престижності: «Згадайте Т. Сойєра, який продав право фарбувати паркан своїм приятелям, які спочатку прийшли для того, щоб висміяти його» [3, 81]. Експлуатація престижу оснований на бажанні образного публічного підвищення соціального статусу людини.

Також, існує напрямок махінації у вигляді створення оманливого видовища, який добре проілюстрований у казці Г. Андерсона «Голий король». Проте, незважаючи на чітку фіксацію напрямків махінації у відомих художніх творах,

доволі часто їх сприймають за правду як початківці на ринку, так і «акули бізнесу».

Таким чином, сучасні напрямки ведення ділової активності базуються як на довірі та взаємоповазі, так і на силових заходах і махінаціях. Характер формування підходів до ведення бізнесу та ділових переговорів визначає загальний стан розвитку суспільства та його відображення в суспільно-економічних відносинах.

3.  Склад команди для участі в ділових переговорах має відображати ступень зацікавленості в їх якості та результатах. Залежно від ресурсного забезпечення, команда розподіляється на обов'язкових учасників та групу супроводу.

За будь-яких обставин на переговорах мають бути присутні:

1. **Керівник команди (або підприємства)** – особа, яка має право від імені суб'єкта господарювання приймати рішення та підписувати документи.
2. **Відповідальний виконавець** – особа, яка має професійний фах, а також чітке уявлення про основні напрямки ведення господарської діяльності ділових партнерів.
3. **Юридичний консультант** – особа, яка має юридичну освіту та досвід в складанні договорів за специфікою переговорів.
4. **Економіст** – особа, яка має вищу економічну освіту та досвід у складанні кошторисів та калькуляцій з визначення вартості продукції або послуг.

Ці чотири особи складають основу команди для переговорів. Якщо команда переговорників укомплектовано неповністю, то представники ділового партнера обмежені в своїх можливостях та мають низьку ефективність в сфері прийняття спільних ділових рішень. При проведенні переговорів на рівні малого бізнесу ролі консультативних учасників команди можуть поєднуватись в особі керівника, що незавжди корисно для сторони переговорів.

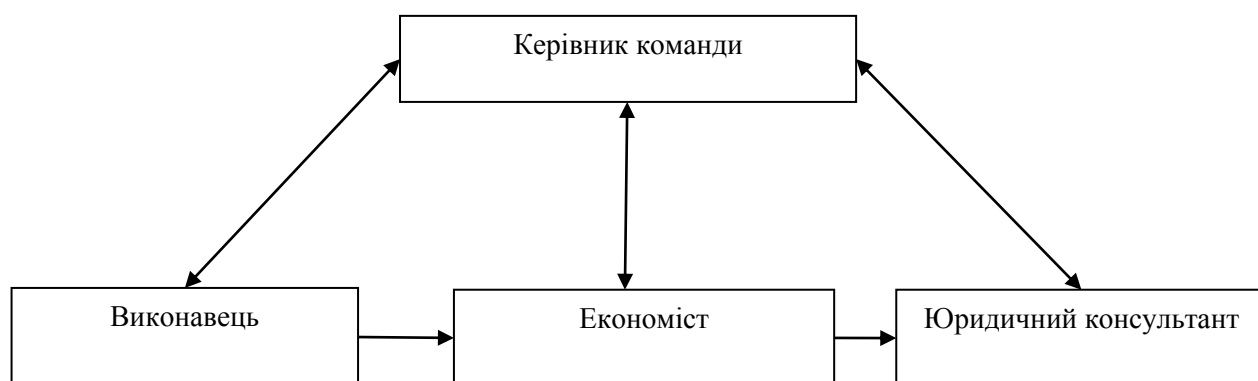
Відповідно до статусу та характеру переговорів до групи супроводу можуть бути включені водій, охорона, особистий секретар та інші. При цьому, всі форми

додаткової присутності мають співпадати зі спільним бачення характеру переговорного процесу.

Всі учасники команди для переговорів мають виходити з наявного соціально-психологічного клімату. Р. Фішер стверджує, що: «Цей «людський фактор» переговорів може бути як корисним, так і руйнівним. Процес напрацювання згоди має стимулювати психологічну рішучість отримати взаємовигідний результат. Дійсні відносини, в яких з часом виникає довіра, розуміння, повага та дружелюбність, можуть обернути кожні наступні переговори в більш спокійний та ефективний процес» [8, 13]. Відтак, комплексна оцінка психоемоційного стану учасників переговорів та піклування про соціально-психологічний клімат під час їх проведення є запорукою досягнення конструктивного та взаємовигідного результату. У специфічних випадках бажано використовувати фахівців в цій сфері.

В сучасному бізнесі інформація є однією з найбільш важливих грошових одиниць ділового спілкування. Команда для участі в переговорах має бути забезпечена усіма формами звязку як з діловими партнерами, так і «материнською установою».

Циркуляція інформація в середині команди переговорників має носити ієрархічний характер (мал. 8.1.)




**Рис.8.1. Схема комунікації учасників команди для ділових переговорів**

Інформація щодо ділової угоди може поступати будь-кому з учасників команди. Разом з цим, вся інформація має «проходити» через керівника



переговорників задля забезпечення чіткої та ефективної взаємодії учасників команди на шляху до досягнення спільної мети.

Таким чином, команда для переговорів формується на основі представництва основних напрямків виробництва та супроводу продукції або послуг. Статус переговорів визначає кількість та специфіку діяльності помічників переговорної команди. Якість інформаційно-технічного забезпечення команди визначає швидкість прийняття рішень щодо організації та подовження ділового партнерства.

4.  Договір є традиційною формою фіксації партнерських відносин щодо спільних господарських дій, які передбачають взаємну економічну вигоду. Ця конструкція має включати в собі досягнуті домовленості та регламентувати всі сторони ділового партнерства.

Стаття 626 Цивільного кодексу України визначає договір як «угоду між двома та більше сторонами, яка спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків» [2, 148]. Відтак, ділове партнерство має правову основу, яка регулює права та обов'язків його учасників в процесі господарської діяльності.

Письмове закріплення бізнес-відносин на основі норм національного законодавства є формою патерналістського контролю держави за учасниками ділового партнерства. Держава може виступати арбітром в конфлікті між партнерами, якщо умови їх взаємодії зафіксовані у договорі та закріплені на належному рівні.

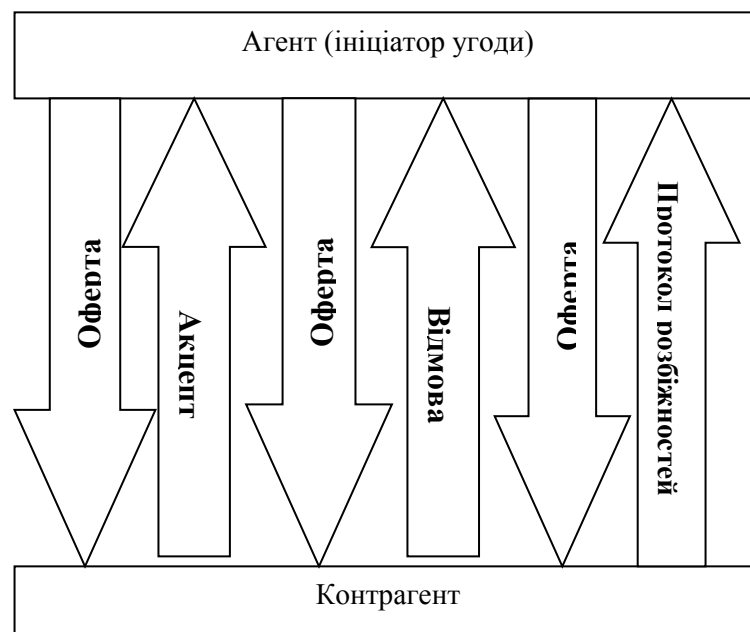
Партнерство в договірних відносинах відображається у закріпленні свободи та рівності сторін комерційного діалогу. Стаття 627 Цивільного Кодексу України говорить: «Сторони вільні у заключенні договору, виборі контрагента та встановленні умов договору з урахуванням вимог чинного Кодексу, інших актів цивільного законодавства, традицій ділового обороту, вимог розумності та справедливості» [2, 151]. Таким чином, основні принципи партнерства постають основою для правових норм в сфері господарської діяльності та ведення бізнесу.

Зміст договору розкриває характер партнерських відносин та фіксує відповідальність сторін. У статті 628 Цивільного Кодексу України сказано: «Зміст договору складають умови, визначені по розсуду сторін та погоджені ними, і умови є обов'язковими відповідно до актів цивільного законодавства» [2, 152]. Зміст партнерського документу розкриває деталі організації взаємодії та характер її регулювання.

Сучасний типовий договорі може містити наступні елементи: детальний опис сторін діалогу, визначення предмету домовленостей та кроків щодо його втілення на практиці, опис строків обміну ресурсами: переказ грошей, відвантаження продукції, надання послуг, встановлення партнерського балансу: прав та обов'язків сторін, характеристика надзвичайних обставин, які можуть завадити реалізації партнерства, надання контактної інформації та форм зв'язку партнерів, визначення осіб, які мають право фіксувати партнерські домовленості.

Ідея партнерства в діловій угоді відображена у паритеті прав та обов'язків учасників відносин. Баланс можливостей та відповідальності є основою взаємного ділового успіху. Подібні контракти мають складатися на умовах довіри та взаємної поваги один до одного.

Комерційні договірні відносини ґрунтуються на основі діалогу, що відображається в процесі фіксації відповідних домовленостей (мал. 8.2.)



## Мал. 8.2. Процес формування договірних відносин.

Під **агентом** слід розуміти фізичну або юридичну особу, яка пропонує укласти ділову угоду щодо ведення спільної комерційної діяльності на засадах партнерства. В свою чергу, **контрагент** є особою, яка приймає пропозицію щодо укладення ділової угоди. Взаємодія «агент – контрагент» є формою спрямованої суб'єкт-суб'єктної взаємодії, яка слугує для ідентифікації сторін партнерських відносин в діловій документації.

**Оферта** являється пропозицією укласти ділову угоду по відношенню до потенційного ділового партнера. Вона може надаватись як в усній, так і в письмовій формі з чітким та довільним викладенням ділового партнерства. **Акцепт** представляє собою згоду на укладення договору щодо ведення сумісної партнерської діяльності.

Якщо умови потенційного ділового партнерства не відповідають потребам та інтересам контрагента, то він може відмовити у заключні угоди або спробувати скорегувати позиції сторін. **Відмова** є аргументованим відказом щодо підписання угоди на основі повної незгоди з умовами потенційного бізнес-партнерства. Якщо одна зі сторін частково не згодна з умовами партнерства, вона формулює та надсилає іншій стороні **протокол розбіжностей**. Він є документом, який фіксує спірні умови ділового партнерства та викладає думку контрагента щодо їх врегулювання.

Крім того, в договорі мають бути чітко вказані місця партнерської взаємодії:

1. Місце укладення угоди;
2. Місце виробництво продукції або надання послуг;
3. Місце відвантаження продукції;
4. Місця та форми обговорення та владнання спірних питань.

Чітка фіксація місць взаємодії дозволяє уникнути плутанини у сумісній господарській діяльності та відстояти свої права в суді. В окремих випадках місця ділової взаємодії можуть визначатись чинним законодавством. До них належать окремі групи товарів та послуг, які надаються за допомогою бірж, аукціонів, тендерів та інших подібних організацій.

Таким чином, ділова партнерська угода є формою розвитку взаємної підтримки у світі бізнесу. В ній фіксується потенціал партнерства щодо спільної комерційної та господарської діяльності в сучасних умовах. Особливістю ділової угоди на засадах партнерства є гармонійний баланс прав та обов'язків, який закріплює рівний статус учасників взаємодії.



### *Література*

1. Бюлетень законодавства і юридичної практики України 2003. - №5: Цивільний кодекс України: Офіційний текст. – 464 с.
2. Гражданский кодекс Украины: комментарий. – Т.II. – Издание второе. – Харьков.: ООО «Одиссей», 2004. – 1042 с.
3. Головина А.С. Деловые переговоры. Стратегия победы. – СПб.: Питер, 2007 – 192 с.
4. Жданенко С.Б. Партнерское взаимодействие в процессе становления гражданского общества. Монография. – Харьков: Издатель СПД ФЛ Вапнярчук Н.Н., 2006. – 168 с.
5. Переговоры: подготовка и техника ведения. Особенности переговоров по коллективному договору: Методические и раздаточные материалы. – К.: Проект «Украинские профсоюзы как партнеры в социальном диалоге», 2006. – 102 с.
6. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации — М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер» - 2001. – 656 с.
7. Солсо Р. Когнитивная психология. – СПб: Питер, 2006. – 589 с.
8. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения/ Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992. — 158 с.