

УСПІШНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНО РОЗРОБЛЕНИХ ДІЛОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

На даний час з розвитком науково-технічного прогресу спостерігається значне скорочення фізичних навантажень на працівників, проте все більше зростають психологічні, моральні та інтелектуальні напруги при виконанні певних завдань. Саме від рівня володіння менеджерами наукою та мистецтвом ділового спілкування залежить успіх їхньої діяльності. Не останнє місце переговори займають і при розробленні ділових інноваційних стратегій, оскільки у даному процесі слід володіти інформацією, яку можна отримати з переговорів та в подальшому використовувати при прийнятті довготермінових управлінських рішень, їх реалізації.

Для ведення успішних переговорів сучасному менеджеру необхідно знати загальні норми та закономірності ділового спілкування, вміння успішно вести бесіди, знати основні принципи, стратегії та етапи проведення переговорів, види та методи розв'язання конфліктних ситуацій. Такі вміння та знання допоможуть правильно аналізувати ситуацію, враховувати інтереси партнерів та одержати бажаний результат.

Під час розроблення стратегій, особливо інноваційного характеру, а також їх реалізації, керівництво підприємства часто вступає у переговорні процеси з метою визначення потенційних можливостей розвитку організації в майбутньому. У науковій літературі існують різні визначення переговорів, проте між ними, як правило, немає великих розбіжностей. Згідно [1,5] переговори – це процес досягнення згоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси, з відкритим виголошенням своїх пропозицій.

Існує низка класифікацій переговорів за різними ознаками. З огляду на характер та кількість учасників виділяють двосторонні та багатосторонні переговори; міждержавні переговори; дипломатичні переговори; переговори між фірмами, організаціями, установами та офіційні і неофіційні переговори. Залежно від характеру ведення переговорів розрізняють: попередні переговори, шляхом листування; особисті переговори, при безпосередньому контакті між учасниками; переговори за телефоном. І не менш важливою є класифікація за предметом переговорів, за якою виділяють політичні переговори, ділові (комерційні) переговори, переговори з вирішення трудових питань, переговори з питань культури та економіки [1].

За функціональною ознакою американський політолог Чарльз Ікле виокремив такі види переговорів: переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод; переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами; переговори з метою перегляду угоди; переговори з метою досягнення нової угоди; переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів [2].

Важливим чинником успішних переговорів та досягнення бажаних результатів, на думку багатьох науковців, є правильно обрана стратегія ведення переговорів і пов'язана з нею тактика переговорів. Найчастіше виокремлюють три стратегічні підходи до ведення переговорів: жорсткий, м'який та принциповий (стратегія торгу) [3, 5].

Концепція м'якої стратегії переговорів була висунута Ч. Осгудом. Її сутність у тому, що для успішного ведення переговорів доцільна м'яка стратегія поведінки, що передбачає взаємний обмін поступками. Жорстка стратегія переговорів зводиться до різних прийомів демонстрації сили. Основні прийоми реалізації цієї стратегії ґрунтуються на маніпуляції іншою стороною. Стратегія торгу – одна з найпоширеніших стратегій, яка є сполученням жорсткої та м'якої стратегії. Торг – «це будь-який процес, за допомогою якого два чи більше учасники досягають певної єдності, під час якої їх дії взаємно доповнюють одна одну, причому угода досягається на основі виключно тих сторін, яких вони торкалися» [3].

Досить часто на сьогодні ділові інноваційні стратегії розробляються та реалізуються в розрізі співпраці з іноземними контрагентами та, відповідно, передбачають укладання з ними ділових контрактів, угод про співпрацю. При цьому слід враховувати, що кожна країна має свій стиль та особливості ділового

спілкування, що спричиняють появу певних труднощів та непорозумінь при веденні ділових переговорів.

У світі існує безліч культур, традицій, звичаїв та ідеологій, тому дуже важко досягти «єдиної переговорної культури». На думку Р. Д. Льюїса [4], культури світу можна розподілити на три типи, кожному з яких характерний свій стиль ділового спілкування, методи та характер ведення переговорів та специфічні комунікативні моделі: моноактивні (Швеція, Німеччина, Британія, Данія), поліактивні (Італія, Латинська Америка, Арабські країни, Франція, Греція), реактивні (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур, Корея, Туреччина, Фінляндія).

Наприклад, американці, хоча зовні здаються усміхненими, дружелюбними та енергійними, характеризуються високим професіоналізмом та стараються швидко провести переговори. У Іспанії та Італії, навпаки ж, прийнято провести неформальну світську бесіду перед початком переговорів, вони не вдаються до детального аналізу наданої їм інформації, а результат в основному залежить від того, чи сподобається їм людина, що веде переговори. У Німеччині для переговорів характерними є формальність, строгість та педантичність. Німці ніколи не приймуть остаточного рішення, поки детально все не проаналізують, не поставлять всіх питань, що їх цікавлять та не будуть впевнені в успішності та правильності їх рішення [4].

Отже, можна виокремити такі основні проблеми проведення ділових переговорів з іноземними контрагентами: відмінність у підходах до проведення переговорів; різний характер прийняття рішень, стиль обговорення предмета та викладання основної інформації; невідповідність поведінки учасників переговорів тощо. Внаслідок цього виникають непорозуміння між учасниками переговорів та відсутність очікуваного результату.

Хоча в міжнародній практиці проведення ділових переговорів поступово формуються єдині правила та методи їх проведення, тобто стандарт ділових контактів, проте, для успішного ведення переговорів необхідно все-таки враховувати звичаї та традиції іноземних контрагентів. Враховуючи відсутність досвіду українських бізнесменів у веденні переговорів на міжнародному рівні, їм слід вивчити особливості поведінки та характеру своїх майбутніх партнерів перед початком переговорів, щоб бути готовими до несподіванок, які їх можуть очікувати. Тобто потрібно дотримуватись своїх стандартів та стилю ведення переговорів, але одночасно і з розумінням ставитись до особливостей своїх партнерів та вміти знаходити компроміс.

Від рівня організації переговорів великою мірою залежить успіх у досягненні поставленої мети та цілей підприємства та у ефективній розробці стратегій для їх досягнення. Розробкою стратегій в основному займаються директори та заступники за напрямками діяльності підприємства. Вони особисто очолюють та проводять найскладніші переговори, що стосуються укладання та виконання договорів з партнерами, постачальниками та іншими контрагентами про довгострокове співробітництво, що впливають на прийняття та виконання стратегічних завдань та на ефективність роботи підприємства в цілому. Тому, на даний час, однією з найважливіших якостей працівників інституційного рівня є знання та вміння ефективно проводити ділові переговори, які забезпечують їм успіх у ефективній розробці ділових інноваційних стратегій підприємств, у яких вони працюють.

1. Лесько О.Й. *Етика ділових стосунків : [навчальний посібник]* / Лесько О.Й., Прищак М.Д., Рузакова Г.Г., Залюбівська О.Б. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 187 с. 2. Дороніна М. *Психологія управління: [навчальний посібник]* / Дороніна М., Григоренко А.Х. : ХДЕУ, 2008. - 548 с. 3. Тихомирова Є.Б. *Конфліктологія та теорія переговорів: [підручник]* / Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с. 4. Льюїс Р.Д. *Деловые культуры в международном би знесе. От столкновения к взаимопониманию.* / Льюїс Р.Д.; Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 448 с. 5. *Передало Х.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навчальний посібник]* / Н.Г. Георгіаді, Х.С. Передало, С.В. Князь - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. - 236с.