

конкурентів на ринок, нові правила взаємодії із зацікавленими групами тощо) слід проводити паралельно зміни у власній системі управління. Тобто внутрішні і зовнішні обмеження є взаємопов'язаними. Зміна будь-якого із обмежень потребує узгодженого впливу на інші інституції.

Отриману дистрибутивну-лагову модель за методом Альмона можна використовувати при плануванні діяльності підприємства і планові показники будуть володіти високим рівнем адекватності, оскільки враховуватимуть існуючий часовий лаг.

1. Шевців Л.Ю. Комплексний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства: вітчизняний і зарубіжний досвід // *Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 187. Т. 11 – С. 421–429.* 2. Лук'яненко І.Г., Краснікова Л.І. *Економетрика: Підручник.* – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – 494 с.

УДК 332.021

Б.М. Пунько, М. І. Куртяк, Л.В. Мороз\*  
ЛНАВМ імені С.З. Гжицького  
\*Львівський банківського інститут

## **ПРОТОКОЛЬНІ ПРИНЦИПОВІ ОСОБЛИВОСТІ УКЛАДАННЯ КОНТРАКТІВ І УГОД: СТИЛІ Й СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

© Пунько Б.М., Куртяк М. І., Мороз Л.В., 2005

**Наводиться світовий емпіричний прикладний аналіз сутності й особливостей ведення міжнародних ділових переговорів на основі дотримання протокольних етичних стандартів. Обґрунтовуються міжнаціональні особливості ділового спілкування, загальні рекомендаційні правила щодо ведення міжнародних ділових переговорів.**

**The world empirical applied analysis of essence and features of conducting business negotiations is resulted on the basis of observance of legal ethical standards. Interethnic features of business dialogue, the general{common} recommended rules of conducting international business negotiations are proved**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аналіз ділових якостей, законів і закономірностей менеджменту, стратегічних прийомів, коректних та некоректних прийомів ведення міжнародних ділових переговорів й протокольних етичних стандартів.**

Обґрунтування національних особливостей спілкування, загальних рекомендаційних правил щодо ведення міжнародних ділових переговорів, особливо з урахуванням специфіки, міжкультурних відмінностей і особливостей ділових контрапартнерів тієї чи іншої країни.

Проблематика тісно переплітається з питаннями актуалізації протокольних етичних стандартів та прийомів ведення міжнародних ділових переговорів менеджерами українських підприємств – учасників зовнішньоекономічної діяльності.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми, яким присвячується означена стаття: здійснити аналіз протокольних етичних стандартів, стратегічних прийомів, коректних та**

некоректних прийомів ведення міжнародних ділових переговорів, узагальнити ділові якості, закони і закономірності менеджменту з урахуванням специфіки міжнародних ділових переговорів.

Науково обґрунтувати загальні рекомендаційні правила щодо ведення міжнародних ділових переговорів, національні особливості та специфіку міжкультурних відмінностей і особливостей ділових партнерів тієї чи іншої країни.

**Цілі статті:** проаналізувати світові вимоги до ділових якостей менеджерів - учасників зовнішньоекономічної діяльності, закони і закономірності сучасного міжнародного менеджменту у цьому контексті, стратегічні прийоми, коректні та некоректні прийоми, протокольні етичні стандарти та принципи особливості укладання контрактів і угод, стилі й специфіку ведення міжнародних ділових переговорів.

На цій основі науково обґрунтувати, придатні для використання українськими менеджерами-міжнародниками, прикладні принципи, загальні рекомендаційні правила ведення міжнародних ділових переговорів з урахуванням національних специфік, міжкультурних відмінностей і особливостей ділових контрапартнерів тієї чи іншої країни.

Структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Сучасний управлінець (менеджер) повинен володіти багатьма важливими для його успішного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох груп:

Перша група – професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та відповідати за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість, авторитетність; здатність до розумного ризику.

Друга група – адміністративно-організовані: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях.

Третя група – соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; уміння створювати та підтримувати свій імідж.

Четверта група – моральні: національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; повага до гідності людей.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

Принцип цілеспрямованості: відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

Принцип урахування потреб та інтересів: покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

Принцип ієрархічності: передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

Принцип взаємозалежності: згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку.

Принцип динамічної рівноваги: передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.

Принцип економічності: формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

Принцип активізації: спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій.

Принцип системності: відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Принцип єдиновладдя: передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Важливим є дотримання менеджерами та присутніми учасниками міжнародних ділових переговорів (МДП) протокольних етичних стандартів, особливо з урахуванням специфіки, міжкультурних відмінностей і особливостей ділових контрагентів тієї чи іншої країни. Етика — норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку. У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, та оскільки від цього значною мірою залежить імідж менеджерів та ділова репутація компаній, які вони представляють.

Більшість провідних бізнесових компаній з виховною метою розробляють іміджові етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компаній; принципи ділового етикету, правила поведінки працівників, створюються спеціальні структурні підрозділи чи запроваджуються спеціальні посади.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

По-перше, запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації.

Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо. Як стверджує Тім Граут-Сміт, інстинкт наживи слід отримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. Саме такі засади є домінуючими у бізнесовому середовищі розвинутих країн.

Наприклад, великі корпорації посилено афішують свою турботу про екологічний стан довкілля. Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Так, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія „Levi Strauss” припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

По-друге, застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам.

По-третє, проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем ділової етики.

Етика чи моральна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

Оскільки кожна організація є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із різноманітними суб'єктами-комунікаторами: представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, організаціями-сусідами, контрольними органами, зовнішньоекономічними партнерами тощо, як невід'ємними складовими середовища функціонування організації. При цьому особливу роль відіграють ділові

якості менеджерів усіх рівнів й персоналу. Безпосереднє започаткування співробітництва між компаніями відбувається через проведення зустрічей, надання інформації, ділових переговорів.

Переговори з діловими партнерами – це ділова або службова бесіда, під час якої представники двох або більше організацій спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, обговорюють та обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції та формують домовленості. Ділова угода, (контракт) – це офіційний документ, що передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо інформування, постачання, виконання певних робіт в письмовій формі, повинен підписуватись директором та головним бухгалтером. Спочатку потрібно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити власний підхід, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів.

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії:

Перша стратегія – жорсткі переговори. Кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета, предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішень.

Друга стратегія – перспективні переговори. Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їх результати можуть слугувати базою для майбутніх стосунків.

Третя стратегія – лояльні переговори. Сторони з більшості питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

Четверта стратегія – принципові переговори. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті. Основою стала теорія „розумного егоїзму”, яка проповідувала ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб внаслідок успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси.

У практиці ділового протоколу використовуються коректні та некоректні прийоми ведення міжнародних ділових переговорів.

Коректними тактичними прийомами є:

- Нарощення складності питань.
- Використання інформації про перспективи своєї організації.
- Пошук спільної зони рішень.
- Повне відкриття позицій.
- Поділ проблеми на складові.
- Пакетування (всі проблеми в один пакет).
- Застосування відкритих статистичних даних.
- Взаємні поступки.
- Блокування (частина учасників об'єднується в блок).

Некоректні тактичні прийоми:

- ✓ Завищення вимог.
- ✓ Шантаж.
- ✓ Оманливі пропозиції.
- ✓ Затягування переговорів.
- ✓ Відхід (перенести на інший час).
- ✓ Зростання вимог.
- ✓ Ультимативність вимог.
- ✓ Вимагання (висування вимог в останній момент).
- ✓ Подвійне тлумачення.
- ✓ Посилений тиск.
- ✓ Харизматичний вплив.
- ✓ Надання неправдивої (неповної) інформації.

Загально відомо, що діловим етикетом заборонено використовувати некоректні, нечесні та неоднозначні прийоми ведення ділових переговорів.

Національні особливості спілкування – це сукупність певних традицій, стандартів, рис, норм поведінки, що притаманні лише певній нації.

Англіїці: терпимі до чужої думки, суворо розподіляють свої час та гроші; ставляться до іноземців з пихатістю; їхнім кумиром є гроші; головна мета, незалежно від професії, – накопичити капітал; не скупі, люблять жити комфортно та на широку ногу; говорять неголосно, відстань між співрозмовниками 50 см.

Іспанці: відкриті, галантні, не пунктуальні; переговори починають з тем погоди, спорту; снідають у 14.00, обідають о 22.00; спілкуються підвищеним тоном на близьких відстанях.

Італійці: енергійні, активні в питаннях налагодження ділових контактів;

Не прийнято вживати міцні напої; відстань при розмові близька, запальні, мстиві.

Французи: під час проведення МДП з представниками Франції, слід врахувати, що французи в умовах переговорів здатні до деякої специфіки, яка проявляється в тому, що вони намагаються постійно відстоювати власну точку зору. Наприклад: У французів завжди існує намагання підтримувати репутацію своєї фірми, навіть якщо ви стверджуватимете про деякі недоліки або наполягатимете на моментах, які не зовсім вас влаштовують.

Ще одна особливість – французи ніколи не бажають ризикувати. Переговори проводять жорстко, можуть тиснути своєю конфронтацією (впливати авторитетом), переговори з ними бажано проводити винятково конкретно, стримано з урахуванням зазначених можливостей.

Не люблять мовчазних людей, розмовляють енергійно, невимушено; уникають компромісів, хоча переговори ведуть жорстко; рахунки в ресторанах оплачують ті, хто запросили; розмовляють на близьких відстанях.

Німці: найважливішими можливостями представників цієї країни є точність, пунктуальність. Ці якості є визначальними для проведення будь-яких переговорів.

Німці люблять у всьому порядок. Всі необхідні атрибути переговорів повинні бути чітко розміщені. Питання, які розглядаються, повинні бути підготовлені заздалегідь. Слід пам'ятати, що не треба вступати в переговори, якщо ви не впевнені у результаті переговорного процесу або самі для себе не уяснили, як правильно вирішувати ті чи інші питання.

Відрізняються особливою працездатністю, розрахунком, педантичністю; віддають перевагу тривалим стосункам; під час обговорення користуйтеся чіткими та короткими висловлюваннями; відстань під час бесіди середня.

Латиноамериканці: значна увагу приділяється особистим контактам і знайомствам; часто тактику переговорів диктують обставини, які впливають з переговорного процесу; делегація завжди виступає єдиною групою; підкреслюється власна незалежність; постійно враховуються національні інтереси; іноді відсутня пунктуальність, важливо цього не помічати і бути терплячими в процесі переговорів.

Американці (США): слід зазначити, що в США розроблена ціла теорія ведення міжнародних переговорів. В управлінській структурі запроваджено фахівця – конфліктолога, який присутній під час переговорів.

Специфіка переговорів з представниками США: значна увага приділяється напрацьованим традиціям переговорів; практикується попереднє знайомство зі сторони США з майбутніми суб'єктами з переговорів ставиться діагноз партнеру і лише після цього призначається офіційна зустріч; делегація США завжди вирізняється діловим пресингом на протилежну сторону; їм притаманна винятково ідеологізація переговорів; теорія ведення переговорів у розумінні США передбачає три підходи до ведення переговорів і три стадії їх реалізації.

Підходи: м'який, делікатний, жорсткий, принциповий.

Стадії: аналіз варіантів і збір інформації; планування; зрозуміти позицію партнера завдяки попереднім дискусіям.

Як для англійців, так і для делегації США характерним є прагнення прийняти рішення під час самих переговорів, коли стає відомою позиція протилежної сторони; характерним є чудове знання

кон'юнктури ринку, його фірмової або організаційної структури, знанням становища на ринку контрагента з переговорів, гнучко і охоче відповідають на ініціативу партнера.

Індивідуалізм, енергійність, вміння ставити цілі та їх досягати; прагматичні, цілеспрямовані, наполегливі; ведуть здоровий спосіб життя; дистанція під час бесіди велика.

Араби: розмови ведуть помірковано, не визнають метушні; є прихильниками жорсткої стратегії переговорів; під час переговорів пропонуються прохолоджувальні напої: чай, кава без цукру; ніколи не подавайте арабам лівої руки, також нею не можна подавати їжу чи гроші; дистанція при розмові 20–40 см.

Японці: здатні на поступки, охоче відповідають на зустрічні пропозиції. У переговорах з японцями не прийнятний тиск у будь-якій формі; важливо поважно ставитися до індивідуальності партнера, знати потреби; важлива повага, бути усвідомленими щодо загального статусу економічного становища фірми; з японцями необхідно уникати фізичного контакту, потискання рук є не бажаним, краще робити уклін головою – це офіційне ділове привітання.

Залежно від рівня учасників переговорного процесу змінюється кут нахилу голови, більш глибокий у пояс, менш глибокий кивок.

Перший тип поклону характерний для учасників вищого рангу значимості, а другий характерний для рівних партнерів; як і в німців обов'язковою нормою для японців є пунктуальність.

Потрібно бути готовим до того, що перед входом у приміщення, де може відбуватися професійна розмова або обід учасників переговорів, потрібно буде знімати взуття. Під час переговорів з погляду етики і філософії переговорного процесу не слід вживати термін „ні”, „ніколи”, а відповідати „так”, „зараз нам важко відповісти на це запитання”, „ми повинні поміркувати над вашою пропозицією”.

Під час першої зустрічі, знайомства відбувається обмін візитними картками, які слід подавати двома руками; слід мати на увазі, що японці ніколи не допускають жінок до бізнесу і переговорів, і тому за звичай ставляться з недовірою, коли під час переговорів присутні жінки з іншої сторони; намагайтеся не дарувати квітів, не розгортати сувеніри, які вони подарують, великі сувеніри подаровані японській делегації повинні бути недорогими, бажано, щоб вони відображали національні традиції.

При відвідуванні громадських закладів, що надають ті чи інші послуги, у Японії не прийнято давати чи брати чайові; якщо ділова зустріч відбувається за межами Японії, то після обміну візитками необхідно накрити стіл і подати чай.

На зустріч приходити вчасно, адже почуття обов'язку є традиційним; для важливих переговорів слід набратися терпіння, ця риса в Японії дуже цінується; квіти краще не дарувати, якщо не знаєте квіткової символіки; розмовляють на близьких відстанях, створює атмосферу довіри.

Китайці: специфіка переговорів з китайськими делегаціями полягає у дотриманні п'яти основних особливостей, які характеризують її представників:

- 1) китайці прагнуть схилити партнера з ділових переговорів до принципів, вигідних китайській стороні;
- 2) китайці виділяються терпінням, відсутністю емоцій, підкресленою увагою до всіх учасників ділових переговорів;
- 3) представники китайських делегацій відрізняються особливою люб'язністю і гостинністю;
- 4) китайці надають перевагу проведенню переговорів на території своєї країни;
- 5) практикують використання тактики непрямого спонукання і тиску.

Ретельно готуються до переговорів; рідко приймають остаточне рішення за столом переговорів; намагайтеся звертатись із запитанням лише до керівника делегації; віддають перевагу переговорам на своїй території.

Корейці: велику увагу відводять особистому спілкуванню; ввічливі, привітні, вимагають поваги і ставлення, яке відповідає їхньому віку і посаді. Орієнтуються на довгострокові цілі. Не люблять нечітких і неточних висловів та неоднозначностей.

Євреї: почуття власної гідності, лідерські здібності розвивають ще з дитинства. Засуджують скромність та непевність. Є борцями. Полюбляють проводити переговори в неофіційній обстановці.

Росіяни: гостинні, багаті трапези, часті тости, ігнорують правила ділового етикету; емоційні під час переговорів, існує часта зміна настроїв, від надзвичайної доброзичливості до ненависті.

Знаючи всі ці моменти, буде змога передбачувати вчинки, дії, рішення, виробляти необхідну тактику і стратегію.

Загальні рекомендаційні правила щодо ведення міжнародних ділових переговорів:

Правило 1. У процесі започаткування переговорів не слід керуватися власними емоціями, станом антипатії, емоційними сплесками, які можуть викликати ті чи інші небажані перші враження і можуть впливати суттєво на продовження переговорного процесу або взагалі виключатимуть його доцільність. Звідси задля досягнення максимальних результатів від переговорів слід стримувати в собі будь-які емоції (і позитивні, і негативні).

Правило 2. Необхідно зосереджуватися лише на інтересах переговорів, а не на позиціях окремих осіб. Слід виділити коло своїх можливостей, заздалегідь знати, що можна запропонувати у конкретній ситуації для досягнення позитивного результату.

Правило 3. Під час МДП старайтеся дивитися партнерам у вічі, використовуючи основний комунікаційний засіб, - живу ділову мову, при цьому можна користуватися ледь помітно діловими записами (на аркуші паперу, у блокноті або щоденнику).

Правило 4. Слід дотримуватися етичних правил і норм, особливо правил дискусії та правил черговості висловлювання, не можна перебивати ділового партнера,.

**Висновки.** У статті проаналізовано світовий емпіричний досвід проведення міжнародних ділових переговорів при заключенні ділових контрактів (угод). Здійснено науковий аналіз протокольних етичних стандартів, стратегічних прийомів, коректних та некоректних прийомів ведення міжнародних ділових переговорів. Узагальнено ділові якості, закони і закономірності менеджменту з урахуванням протокольної специфіки міжнародних ділових партнерів.

Науково обґрунтовано прикладні принципи, загальні рекомендаційні правила ведення міжнародних ділових переговорів з урахуванням національних специфік, міжкультурних відмінностей і особливостей ділових контрапартнерів тієї чи іншої країни.

Отримані результати можуть слугувати настільним методичним порадищем для менеджерів-міжнародників під час підготовки і проведення міжнародних ділових зустрічей і переговорів з діловими делегаціями англійців, іспанців, італійців, французів, німців латиноамериканців, американців (США), арабів, японців, китайців, корейців, євреїв та росіян.

1. Бізнес від А до Я. / Довідник за ред. С.В. Мочерного. – Львів, Світ, 1993. 2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. – К.: Кондор, 2003. 3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. 4. Економічна енциклопедія. У 3-х т. – К.: Видавн. центр "Академія", 2000–2002. 5. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Навч. посібник. – 2-ге вид. – К.: Віра, 2002. – 552 с. 6. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник (Наук. ред. В. Яцура, Д. Оленевич). – Львів, Бак, 2001. – 624 с.