Особливості міжнародних переговорів

Істина знаходиться між двома думками.

Із входженням економіки України в міжнародні ринкові відносини збільшується кількість ділових контактів з іноземними партнерами щодо різних видів співробітництва, яке може бути повноцінним тільки за на­явності знань основних правил, етичних норм і традицій ділових відно­син та національно-культурних і етнічних різниць в стиля?: і цілях прове­дення переговорів.

Внутрішні переговори (зазвичай локального ділового характеру) ма­ють тенденцію до передбачуваності їх результатів і дозволяють доволі легко вирішувати питання в сфері міжкультурного спілкування. Щоб уникнути проблем під час переговорів, можна використати метод, який дозволяє діагностувати хід переговорів, передбачити місця можливих конфліктів і визначити стратегічні напрямки їх вирішення.

При визначенні стилю поведінки партнерів під час переговорів згідно з цим методом враховують два основні фактори: що кожна зі сторін прагне отримати як кінцевий результат; як поводяться партнери під час обговорення питань.

Враховуючи перший фактор, стилі поділяються на "засновані на позиції" та "засновані на інтересі".

Переговори, "засновані на позиції", будуються за принципом "вигравати-програвати ": чим більше досягає одна сторона переговорів, тим більше поступає інша, хоча обидві сторони переслідують свої власні цілі і намагаються максимально збільшити свої переваги. Основний наголос партнери роблять на певну вимогу, її просування і захист. Будь-які по­ступки компенсуються лише за рахунок отримання інших вигод. В про­цесі таких переговорів можуть використовуватись наступні тактики: за­тягування ходу переговорів, тиск на партнера, передчасне закінчення пе­реговорів, виведення партнера з рівноваги і т.д. Такі переговори обме­жуються укладанням за одним разом одного вигідного договору. Якщо в результаті переговорів укладається контракт, наприклад, на постачання продуктів, то цей документ чіткий і детально розписаний.

Переговори "засновані на інтересі" надають можливість досяг­ти взаємовигідної згоди, яка буде мати довгостроковий характер. Me­тою таких переговорів с принцип "вигравати-програвати": забезпечення взаєморозуміння і довіри між партнерами, встановлення чітких і об'єктив­них норм чесності. Така атмосфера ведення переговорів сприяє вільно­му обміну інформацією між партнерами, орієнтує на повагу один до од­ного, взаємодопомогу, розуміння потреб, проблем і прагнень кожної з сторін. ПІД час переговорів, "заснованих на інтересі", створюється спри­ятливе середовище для обміну технічними новинками і досягненнями, економічними результатами фірм, розглядається готовність термінової сплати необхідних коштів і т.д. Якщо в результаті таких переговорів укладається контракт, то він є гнучким і пристосованим до можливих змін на ринку. Прикладом проведення вказаних переговорів є ділові відно­сини між японськими фірмами.

Враховуючи другий фактор, стилі переговорів поділяються на "за­сновані на глибокому змісті" і "засновані на глибокому контексті".

Спілкування "з глибоким змістом14 характеризується відносно не­великим наголосом на слова, інформацію, ідеї, тобто на те, що є причи­ною його здійснення. Основна увага звертається на сам зміст спілку­вання. Стиль такої розмови об'єктивний, прямий і зрозумілий. Партне­ри, які обирають цей стиль, є людьми активними і балакучими, вирішу­ють проблеми шляхом логічних роздумів.

Під час переговорів "з глибоким змістом" співрозмовники використо­вують документи, письмові чорнові угоди (переважно завчасно перегля­нуті), детально визначають строки їх виконання. Партнери, використо­вуючи цей стиль, швидше зроблять висновки, ніж висловлять нові ідеї, тому, по суті, вони швидше вдосконалять існуючий процес або продукт, ніж винайдуть щось нове. Цьому стилю переговорів віддають перевагу партнери з США та північноєвропейських. країн.

В переговорах "заснованих на глибокому контексті" першочер­гове значення мають взаємозв'язок, місце, час, почуття. Мета такого спілкування — чітко і точно "читати'' свого партнера та візуально діагно­стувати його поведінку. Використовуючи даний стиль, партнери вжива­ють натяки, репліки двозначного характеру, а більшість проблем І пи­тань вирішують інтуїтивним шляхом.

Кожен з перерахованих вище стилів має свої особливості. Шляхом їх комбінування можна встановити чотири групи переговорів і етапів спілку­вання (рис.1).

Партнери, культури яких дозволяють використовувати кожний з перерахованих стилів, доволі легко можуть вирішувати проблеми, які виникають під час переговорів. Конфлікти і суперечки, як правило, виникають між партнерами, стилі поведінки яких відносяться до протилежних груп кваліфікаційної системи. Наприклад;



Рис, 1. Комбінації стилів переговорів

а) 1-ий сприймає 2-го як зухвалого, агресивного, нетерплячого,  
наївного, примітивного та обмеженого;

б) 2-ий сприймає 1-го як розсіяного, обманливого, уникливого;

в) 3-ій сприймає 4-го як надзвичайно серйозного, офіційно-холодного, негнучкого;

г) 4-ий сприймає 3-го як маніпулятора, балакучого і особу, яка не  
заслуговує довіри.

Отже, кожен, хто веде переговори на міжнародному рівні з поєднанням культур, повинен не лише зрозуміти ці проблеми, але вміти їх вирішити, сприяючи вдалому сприйняттю свого культурного рівня зарубіжними партнерами та встановленню дійсного взаєморозуміння.

На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особли­вості, притаманні окремим народам. ЦІ особливості доцільно врахову­вати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії. Так характерним для поведінки представ­ників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є:

⬩ для американців - прагнення обговорити не тільки загальні її доходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типови­ми є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна ма­нера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено І праг­нуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Профе­сіоналізм представників американських делегацій, звичайно, високий, і поводяться вони при прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей;

⬩ для англійців - прагнення вирішити всі питання під час перего­ворів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до розгляду питань досить гнуч­ко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намага­ються уникати конфронтації;

⬩ для французів - чітке дотримання попередніх домовленостей та попередньому обговоренню проблем. Представники французьких де­легацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і дотримуються попередньо наданих їм інструкцій. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Під час переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну;

⬩ для німців - бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, до­держуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах;

⬩ для китайців — чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус, намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції, вміло використовують чужі по­милки. Остаточні рішення приймають лише після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих до­мовленостей, часто використовуючи різні форми тиску;

⬩ для японців - ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона, При­діляють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами.

Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкресле­но демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників, хоча це не завжди означає, що вони з ними погоджуються. Особливістю с гру­пова солідарність, вміння працювати в команді. Представники японсь­ких делегацій рішення самі не приймають, його обов'язково погод­жують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу;

⬩ для представників арабських країн - увага до дрібниць, яким іноді Інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати;

⬩ для росіян і представників інших країн Співдружності - праг­нення акцентувати увагу на загальних питаннях і мало уваги при­діляти тому, як їх реалізувати. На думку зарубіжних спеціалістів, у представників цих країн переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення [73].

Зазвичай, переговори закінчуються підписанням угоди. Щодо самої процедури підписання контрактів із зарубіжними партнерами, то тут також є свої особливості. Бажано, щоб міжнародну угоду ук­ладали в окремому залі, за великим гарним столом, на якому по­винні стояти прапорці обох сторін (прапорець гостя повинен стояти справа прапорця господаря). На стіл також кладуть тексти угод. Учасники переговорів підписують угоди одночасно. Якщо угоди підготовлені на мовах обох країн, то на екземплярі угоди, написаної на рідній мові, розписуються зліва, а на екземплярі на мові гостей справа. Після підписання партнери обмінюються екземплярами до­кумента - подають їх один одному правою рукою, а беруть лівою. Потім обмінюються рукостисканнями. Після підписання угоди Інко­ли оголошують тости. На таку зустріч подають лише вино або шам­панське, пригощають спочатку гостя, господаря, а потім інших учас­ників переговорів.

Розмова — це вулиця з двостороннім рухом.

Контракти, основний зміст та вимоги до оформления

З надійним супутником і дорога коротша.

Наступним кроком після проведення переговорів є укладання кон­тракту. Контракт (угода) - це документ, який визначне взаємини між двома і більше учасниками. В основному, контракт включає в себе все, про що учасники переговорів домовилися; хто і що зробить, коли, де, хто за що заплатить, вартість невиконання умов контракту.

Оскільки контракт визначає відносини між учасниками, важливо з'я­сувати хто вони та як взаємопов'язані (покупець-продавець, орендар-орендодавець і т.д.). В документі вказуються повні імена учасників. Якщо чиєсь ім'я зустрічається дуже часто, то для кращою розпізнавання використовується додаткова Інформація.

Дуже часто в контрактах використовують такі позначення:

* a.k.a. (also known as) - також знаний як;
* d.b.a. (doing business as) - займається бізнесом під іменем. Остання форма використовується, якщо учасник подає назву, яка

юридично не зареєстрована.

Щоб спростити договір, в документі використовують скорочену фор­му назви: "Львівський національний аграрний університет" від те­пер знаний як "Університет".

Контракт має містити інформацію про предмет у і оди: чи щось про­дають, чи домовляються про обслуговування. Тут можна додати інший документ, наприклад, будівельний план, економічні розрахунки і т.д., який би детальніше пояснював про що саме йде мова. Однак необхідно пам'ятати, що забагато інформації - це також не добре, адже тоді губ­ляться основні ознаки контракту.

Важливо також чітко з'ясувати термін, до якого контракт повинен бути виконаний: коли починається виконання; коли закінчується вико­нання; що визначає закінчення. Дуже часто фізичні та юридичні особи вимагають виконання угоди до певної дати, а у випадку несвоєчасного виконання вартість послуги повинна зменшуватися.

В контракті обов'язково вказується місце виконання (куди повинен бути доставлений товар, де здійснюватиметься обслуговування і т.д.) і хто за що платить.

Найважливіша частина контракту - це визначення вартості невико­нання його умов. Якщо укладена угода, вона вважається корисною для обох сторін, однак з часом змінюються умови і контракт може стати невигідним для когось з учасників угоди, тому мета доброго контракту - розподіл ризику у випадку, якщо зміняться обставини. У загальному, ризик поділяється на три категорії:

* форс-мажорні явища, коли жодна із сторін контракту не контро­лює ситуацію (природні катастрофи, смерть);
* політичний ризик (війна, переворот, страйк, зміна закону);
* передбачений ризик, де одна зі сторін контролювала ситуацію, однак з нею не впоралася (пожежа, прорив і т.д.).

У контракті чітко вказується хто відповідає за кожну категорію ри­зику. В угоді визначають процедуру розв'язання непорозумінь, якщо такі виникнуть: Чи буде це вирішуватися у суді? В якому суді? Ч и буде вине­сене третейське рішення (посередництвом)? Хто буде вибирати по­середників?

У зовнішньоекономічній діяльності найбільш поширеним є контракт міжнародної торгівлі Операції з укладання таких контрактів групу­ють у чотири стадії:

1. Компанія, яка бажає експортувати або імпортувати певний товар, шукає партнера шляхом розсилання запиту. Запит (inquiry) - це почат­кове звернення без будь-якої юридичної сили щодо вступу у зовнішньо­торговельні стосунки. У запиті вказують загальну характеристику фірми, інформацію і каталожні дані про товар та інші реквізити.
2. Фірма, яка вислала звернення, отримує від зацікавленого партнера пропозицію і опрацьовує її. Пропозиція (offer) - це згода на переговори про умови угоди. Якщо протилежна сторона, яка отримала пропозицію, зробить нову на основі попередньої, то це називається зустрічною про­позицією. Всі пропозиції підтверджуються письмово.
3. Імпортер розміщує замовлення і партнери укладають контракт про купівлю-продаж. За міжнародними торговельними звичаями під час ук­ладання договорів використовують такі способи: усний; попередню пись­мову домовленість без оформлення контрактів; укладання і підписання спрощених контрактів, складання і підписання постатейних контрактів.
4. Експортер постачає товар, партнери здійснюють розрахунки за угодою.

Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного контракту, укла­дають його відповідно до Законів України і (або) законів місця укладан­ня контракту. Отже, зовнішньоекономічний контракт укладається відпо­відно до Законів України з врахуванням міжнародних договорів Украї­ни. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право використати відомі міжнародні звичаї, рекомендації міжнародних органів, якщо це не заборонено прямо і у винятковій формі Законами України.

Зовнішньоекономічний контракт може бути визнаний недійсним у судовому або арбітражному порядку, якщо він не відповідає вимогам Законів України або міжнародних договорів України.

Форма зовнішньоекономічної угоди визначається правом місця його укладання. Угода, укладена за кордоном, не може бути визнана не дій­сною внаслідок недодержання її форм, якщо додержані Закони України.

Права і обов'язки сторін зовнішньоекономічних контрактів зумов­лені правом країни, яка вибрана сторонами від час укладання контрак­ту або в результаті подальшого узгодження.

У зовнішньоекономічній діяльності має місце декілька видів конт­рактів, їх предметом можуть бути купівля-продаж товару, виконання підрядних робіт, оренда та ін., у зв'язку з чим вони мають різний зміст. Щодо їх структури, то контракти багато в чому подібні, оскільки основ­ними їх складовими є наступні розділи:

1. Предмет контракту. 9. Відповідальність сторін.
2. Ціни і сума контракту. 10. Порядок вирішення спорів.
3. Умови поставок. 11. Форс-мажорної обставини.
4. Якість товарів, послуг. 12. Термін дії контракту.
5. Упаковка і маркування. 13. Додаткові умови.
6. Повідомлення про відвантаження. 14.Юридичні та банківські
7. Платежі. реквізити сторін.
8. Претензії. 15. Додатки.

Зауважимо, по укладанню контрактів повинно передувати дослідження ринків з метою визначення попиту і пропозиції, стану конкуренції, рівня цін, найбільш перспективного сегменту ринку для збуту товару, методів торгівлі та організації реклами. Після того, як визначені потенційні по­купці товарів, їм направляють ініціативні пропозиції, де вказують технічні характеристики, строки постачання, ціни і термін дії пропозиції. Після одер­жання відповідей на пропозиції від партнерів, опрацьовують комерційні питання і вживають заходи щодо укладання контрактів. Підписують кон­тракти під час ділових зустрічей. Цьому переду с парафірування, тобто візування кожної сторінки погодженого проекту документа. Парафіровані контракти підписуються уповноваженими представниками сторін,

В розвинутих країнах поширенішою стає практика, коли слово бізнес­мена важить більше, ніж контракт, складений за участю кращих адво­катів. У ділових людей розрахунок доволі прагматичний: вони чітко розу­міють, що одну людину можна обдурити декілька разів, декількох людей - один раз. Але не можна обдурити багатьох людей багато разів.

Бізнесмен, що не вміє чітко викласти своєї думки, ризикує бути зрозумілим не­правильно.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть значення, суть, функції ділових переговорів.
2. Які категорії переговорів існують в сучасній практиці міжна­родного бізнесу?
3. Охарактеризуйте позитивні і негативні риси різних стилів переговорів.
4. Якими мовними інструментами користуються під час про­ведення переговорів?
5. Опишіть загальну структуру переговорів.
6. Які тактики, тактичні прийоми та методи використовують­ся під час проведення ділових переговорів?
7. Визначте суть, основні принципи та правила проведення мозкового штурму.
8. Перелічіть основні рекомендації стосовно психологічних ас­пектів ведення переговорів.
9. Дайте оцінку особливостям організації міжнародних пе­реговорів.
10. Що є характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психо­логічних особливостей?
11. Що таке контракт, який його основний зміст та вимоги до оформлення?