

## ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ КОНТРАГЕНТАМИ

*У статті розглянуто сутність принципового підходу до проведення ділових переговорів із зарубіжними контрагентами, визначені його переваги та характерні риси, проведено компаративний аналіз підходів до ведення ділових переговорів, виявлено умови використання принципового підходу.*

**Ключові слова:** *переговори, принциповий підхід, «м'який» підхід, «жорсткий» підхід, Гарвардський проект.*

*В статье рассмотрено сущность принципиального подхода к проведению деловых переговоров с зарубежными контрагентами, определены его преимущества и характерные черты, проведен компаративный анализ подходов к проведению деловых переговоров, выявлены условия использования принципиального подхода.*

**Ключевые слова:** *переговори, принципиальный подход, «мягкий» подход, «жесткий» подход, Гарвардский проект.*

*In the article the essence of the principal approach to the business negotiations with foreign counterparts is examined, its advantages and typical features are determined, comparative analysis of business negotiations approaches is carried out, conditions of principal approach applying is determined.*

**Key words:** *negotiations, principal approach, «soft» approach, «hard» approach, Harvard project.*

**Постановка проблеми.** Переговори стають все більш значущою складовою життя сучасної людини, особливо у сфері бізнесу. Зі збільшенням масштабів інтернаціоналізації та глобалізації зростає і кількість проведених операцій та укладених угод, а, отже, і кількість переговорних процесів. Від ефективності переговорів залежить зростання і процвітання компаній, їх позиція на національному та міжнародному ринках. Успіх переговорів, досягнення поставлених цілей і завдань багато в чому залежить від ступеня підготовленості учасників до переговорного процесу, і зокрема від підходу, якого дотримуються учасники під час ділових переговорів. Тому доцільним є аналіз принципового підходу до проведення переговорів, як одного з найбільш популярних у бізнес-колах на сьогоднішній день, та виявлення його специфічних особливостей та переваг.

**Аналіз літератури.** Дослідження основних принципів та технік проведення бізнес-переговорів проводили такі зарубіжні та вітчизняні вчені як Р. І. Мокшанцев, Ч. Осгуд, Г. Г. Почепцов, С. Сіджел, Р. Фішер, Л. Фурекер, М. В. Цыбульская, С. Г. Шеретов, У. Юрі, Е. С. Яхонтова та ін.

Проте базові характеристики та переваги принципового підходу до переговорів порівняно з іншими підходами досі залишаються не досить вивченими.

**Метою статті** є вивчення сутності принципового підходу до проведення ділових переговорів із зарубіжними контрагентами, вивчення його специфічних особливостей та переваг відносно інших підходів.

**Викладення основного матеріалу.** Переговори можна визначити як механізм вирішення (врегулювання) конфлікту, спільну діяльність опонентів з пошуку взаємоприйнятної рішення проблеми [1]. Ефективність та успішність переговорів багато в чому залежить від підходу до їх проведення, який оберуть сторони. Під підходом до переговорів розуміється основний принцип, з якого виходять їх учасники: розглядають вони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля.

У науковій літературі виділяється кілька таких підходів, зокрема «жорсткий», «м'який» та принциповий підхід. Історично першими були два протилежні підходи до проведення переговорів – «жорсткий», або торг, і «м'який», або спільний з партнером пошук вирішення проблеми.

Родоначальниками «жорсткого підходу» до переговорів були американські дослідники С. Сіджел і Л. Фурекер, які вважали, що поступки на переговорах однією стороною спричиняють посилення іншої.

Автором концепції «м'якої» стратегії проведення переговорів є Ч. Осгуд, на думку якого найбільші вигоди на переговорах можна отримати в результаті спільних поступок [2].

Найбільш успішною моделлю переговорів вважаються принциповий переговор або Гарвардський проект. В основі даної моделі, яка була запропонована наприкінці 1970-х рр. дослідниками з Гарварду Р. Фішером і У. Юрі, лежить ідея, що в ході переговорного процесу найбільша увага повинна приділятися не позиціям та

пошуку їх розв'язання, а інтересам сторін. Принциповий підхід до переговорів означає жорсткий підхід до розгляду сутності справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів [3].

Згідно Гарвардського проекту виділяються наступні принципи, що соціально нормують переговори:

- виховання дружби і солідарності, які в результаті змушують думати про стан інших учасників;
- соціальний тиск, що вимагає виконання норм;
- система санкцій у разі ухилення від виконання норм.

В основі Гарвардського проекту знаходяться наступні чотири основні пункти: люди, інтереси, варіанти, результат.

У першому пункті проекту стверджується, що потрібно робити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів. Той факт, що в процесі переговорів учасники ототожнюють опонента з проблемою, суттєво шкодить ефективності переговорів.

Є необхідним розуміння, що розбиратися треба з проблемою, а не один з одним. Для досягнення позитивного ефекту в переговорах, слід поставити себе на місце протилежної сторони. Потрібно розвивати взаєморозуміння, довіру та повагу у ході переговорів, уникати переваги емоцій на раціональним мисленням.

Автори принципового підходу до проведення бізнес-переговорів акцентують увагу на тому, що необхідно бути жорсткими при вирішенні проблеми, м'якими у відносинах з людьми. Ефективним способом уникнути міжособистісних конфліктів в ході переговорів є поліпшення дружніх відносин з учасниками переговорного процесу від іншої сторони до початку проведення переговорів. Будівництво соціальних зв'язків на ранніх стадіях допомагає гарантувати дружні і продуктивні переговори.

Стосовно другого пункту (інтересів) автори підходу відзначають, що в ході переговорів потрібно зосередитись на інтересах, а не на позиціях. Інтереси – це те, чого сторони хочуть досягти за допомогою переговорів, тоді як позиціонування – це те, що сторони вирішили за інтересами. Сутність суперечності в переговорах представляється не в позиціях, а в інтересах,

тобто необхідним є формулювання переліку інтересів сторін [4]. З метою оптимізації переговорного процесу, опоненти повинні бути точними щодо питань, що обговорюються, повинні визнати інтереси іншої сторони і продемонструвати це, підтримувати процес суворо в рамках об'єктивних критеріїв, стандартів і принципів, однак учасники переговорів повинні бути привітні і ввічливі, але в той же час, негнучкі стосовно принципів та об'єктивності.

У третьому пункті Гарвардського проекту (варіанти) відзначається, що перш ніж вирішити, що робити, необхідним є виділення кола можливостей. Це може бути одним з найбільш складних і напружених аспектів проведення переговорів. Прийняття тільки одного рішення як вірного приводить переговорний процес у глухий кут, оскільки спостерігається відсутність варіантів. Доцільним представляється розширення спектру варіантів ще перед початком переговорів, узгодження різних інтересів і уподобань, визначення взаємовигідних інтересів в якості цілей. Можливі рішення повинні враховувати загальні інтереси учасників. Узгодження інтересів допомагає знайти варіанти, які будуть взаємовигідними [5].

У останньому пункті (результат) говориться про те, що потрібно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Визначення об'єктивних критеріїв є фундаментальним завданням, що забезпечує можливість використовувати Гарвардський метод, як метод заснований на принципах, ясних цінностях та неупередженості. При визначенні критеріїв, варто приймати до уваги, баланс взаємних інтересів учасників переговорів.

Таким чином, всі питання повинні бути чіткими і не мають яких-небудь неточностей. Краще всього мати прозорість, неупередженість і впевненість, що всі стандарти приймаються іншою стороною, що вони легко і доречно розуміються. До об'єктивних критеріїв належать традиції, звичаї, шановні обома сторонами, правила, професійні норми, закони, інструкції, прецеденти, загальні цінності, моральні принципи і т. д.

Доцільним представляється порівняння трьох, перерахованих вище підходів до переговорів з метою виявлення їх основних характеристик, яке представлено в табл. 1.

**Таблиця 1.**

**Компаративний аналіз підходів до ведення переговорів.**

Параметр	«М'який» підхід	«Жорсткий» підхід	Принциповий підхід
Суб'єкти	Друзі	Противники	Разом вирішують проблему
Мета	Угода	Перемога	Розумний результат, що досягнутий ефективно та дружельно

Поступки	Робити поступки для культивування відносин	Вимагати поступки як умову для продовження відносин	Відокремити людей від проблеми
Курс при вирішенні проблем	М'який курсу у відносинах з людьми та при вирішенні проблеми	Жорсткий курсу у відносинах з людьми та при вирішенні проблеми	М'який курсу у відносинах з людьми, проте жорсткий при вирішенні проблеми переговорів
Довіра	Довіряти іншим	Не довіряти іншим	Продовжувати переговори незалежно від ступеня довіри
Позиція	Легко змінювати свою позицію	Твердо дотримуватися своєї позиції	Концентруватися на інтересах, а не на позиціях
Поведінка	Робити пропозиції	Загрожувати	Аналізувати інтереси
Прихована думка	Розкривати свою приховану думку	Вводити у оману відносно своєї прихованої думки	Уникати виникнення непотрібної лінії
Односторонні поступки	Допускати односторонні втрати заради досягнення угоди	Вимагати односторонніх відведнів як плати за погодження	Обмірковувати взаємовигідні варіанти
Відповідь	Шукати єдину відповідь: ту, на яку вони погодяться	Шукати єдину відповідь: ту, на яку погодитись ви	Розробляти багатопланові варіанти вибору: приймати рішення потім
Фокусування	Наполягати на погодженні	Наполягати на своїй позиції	Наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
Змагання волі	Намагатися уникнути змагання волі	Намагатися виграти в змаганні волі	Намагатися досягнути результату, керуючись критеріями, що не мають відношення до змагання волі
Тиск	Піддаватися тиску	Застосовувати тиск	Розмірковувати та бути відкритим для доводів інших; поступатися доводам, а не тиску

Варіант принципового ведення переговорів краще використовувати для досягнення інтегрованих рішень, що дозволяє вирішити проблему, ніж розподіл вигод у манері «виграш / програш», яке має місце при позиційному торзі [6].

Стратегія принципового ведення переговорів, заснованих на врахуванні інтересів сторін, використовується в тих випадках, коли

- інтереси сторін взаємозалежні;
- не ясно, про яку конкретно суму виплат ведуться переговори;
- відносини сторін у майбутньому представляються значимими;
- сторони більшою мірою бажають співпраці, ніж суперництва;
- сторони бажають прийняти рішення, яке задовольнило б їх специфічні потреби чи інтереси;
- компроміс принципів неприйнятний для сторін.

**Висновки.** Серед існуючих підходів до ділових переговорів із зарубіжними контрагентами одним з найбільш ефективних є принциповий підхід.

Важливою характеристикою даного підходу є застосування «жорсткої» стратегії по відношенню до обговорюваних питань і «м'якою» по відношенню до людей. Метою принципового підходу є розумний результат, досягнутий ефективно і дружелюбно. Одна з основних переваг аналізованого підходу полягає в тому, що в

процесі переговорів враховуються справжні інтереси обох сторін, що призводить до прийняття взаємовигідних рішень.

Результати проведеного аналізу можуть бути використані для більш детального вивчення основних переваг та недоліків принципового підходу до ведення переговорів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Цыбульская М. В. Конфликтология : учебное пособие / М. В. Цыбульская, Е. С. Яхонтова. – М., 2004. – 100 с.
2. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров : учебное пособие / С. Г. Шеретов. – Алматы : Данекер, 2004. – 154 с.
3. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М. : Эксмо-Пресс, 2010. – 288 с.
4. Building a pathway to cooperation: Negotiation and social exchange between principal and agent / [W. P. Bottom, J. Holloway, G. J. Miller, A. Mislin] // Administrative Science Quarterly. – 2006. – № 51. – P. 29–58.
5. Bottom W. P. Negotiating a coalition: Risk, quota shaving, and learning to bargain / [W. P. Bottom, J. Holloway, S. McClurg, G. J. Miller] // Journal of Conflict Resolution. – 2000. – № 44. – P. 147–169.
6. Labianca G. Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations / G. Labianca // Brass Academy of Management Review. – 2006. – № 49. – С. 43–46.