

ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРИ, УГОДИ, ДІЛОВІ КОНТРАКТИ

- 4.1. Суть переговорів, основні категорії та принципи їх організації.
- 4.2. Стиль переговорів, основні його види.
- 4.3. Інструменти переговорів.
- 4.4. Організація переговорів.
 - 4.4.1. Структура переговорів.
 - 4.4.2. Тактика переговорів.
 - 4.4.3. Методи ведення переговорів.
 - 4.4.4. Психологічні аспекти ведення ділових переговорів.
- 4.5. Контракти, основний зміст та вимоги до оформлення.



Переговори – це човниковий, двосторонній взаємозв'язок, призначений для досягнення згоди з допомогою ділового спілкування.

Переговори — це форма взаємозв'язку між людьми, яку призначено для досягнення угоди, коли обидві сторони мають однакові або протилежні інтереси.

Переговори проводяться:

- з певного приводу (наприклад, у зв'язку з необхідністю налагодження добросусідських відносин);
- за певних умов (наприклад, розбіжність інтересів);
- із метою (наприклад, підписання угоди);
- з певних важливих питань (політичного, економічного, соціального стану або культурного характеру).

Функції переговорів:

інформаційно-комунікативна діяльність - сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями;

спосіб регулювання відносин між партнерами - передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності;

спосіб координації дій - спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу;

засіб контролю раніше прийнятих рішень - передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Існує чотири основних *категорії переговорів*:

1) ***я виграю – ти програєш*** (той, хто веде переговори, хоче обов'язково виграти. Цій людині байдуже, що станеться з його співрозмовником, які будуть наслідки його деструктивної поведінки);

2) ***я програю – ти програєш*** (для таких людей найважливішим є те, щоб не виграв співрозмовник. Сам він або не бажає, або боїться виграти, і тому після того, як переконається, що друга сторона програла, саботує “власний” виграш);

3) ***я програю – ти виграєш*** (той, хто проводить переговори, не зацікавлений в тому, щоб виграти, однак він “виграє”, якщо здасть свої позиції. До таких людей відносяться пасивні особи, які бояться домінувати);

4) ***я виграю – ти виграєш*** (особи, які ведуть такі переговори, зацікавлені, щоб обидві сторони, після завершення переговорів, були задоволені і готові до співпраці).

Існує два підходи до ведення переговорів: позиційні торги та переговори, засновані на інтересах.

У **позиційному торзі** кожна сторона займає позицію, яку відстоює, однак робить поступки з метою досягнення компромісу. Переваги цього підходу у тому, що він надає можливість для виграшу одній з сторін. Такі переговори найприйнятніші в ситуації, коли постійні стосунки не очікуються. Недоліком позиційного торгу є те, що, особи, які ведуть переговори, можуть не піти на компроміс, переговори можуть зірватися або угода може не відповідати інтересам сторін.

В центрі уваги **переговорів, заснованих на інтересах**, знаходяться позиції і варіанти, які задовольняють обидві сторони. Переговори, засновані на інтересах партнерів, підтримують тривалі і постійні стосунки, сприяють творчим, взаємовигідним рішенням проблеми. Однак такі переговори є вразливими до брехні та недовіри.

Стилі переговорів:

Борців джунглів впізнати найлегше, оскільки для них життя (переговори) знаходяться між грою і війною. Найважливіше для них – інтриги, боротьба, а другорядне – винагорода, адже для борця основним є сам процес полювання, переслідування і перемоги. Якщо немає конфлікту, такі особи його створять. Це люди надзвичайно швидкі, які все обіцяють, але нічого не виконують, тому, зрозуміло, з ними не дуже приємно працювати і вести переговори. Однак такі люди досягають значних успіхів у кар'єрі, фінансово забезпечені і життя з ними цікаве.

Диктатори ведуть переговори, щоб виграти, тому друга сторона, зазвичай, програє. Вони дуже агресивні в переговорах, люблять тримати владу лише в своїх руках, однак рідко втрачають рівновагу, а основна їх мета – не знищити партнера, а панувати над ним. Диктатори дотримуються всіх правил правильної поведінки і знають, як підкреслити свою зверхність. Їх рішення не раптові: диктатори вислухають всіх, зберуть всю інформацію, необхідну для прийняття обдуманого рішення, однак розмова з диктатором – це не діалог, а допит.

Диктатори дуже вмілі керівники, вони вміють організувати себе та інших. Якщо беруться за справу, то обов'язково її закінчують.

Тіні – це люди, які за будь-яку ціну хочуть уникнути конфлікту. Вони дуже скупі на гроші, почуття, ентузіазм, їх зброя – мовчанка. Такі люди часто застосовують тактику звертання уваги на якесь слово, вираз для того, щоб відвернути увагу від справжньої проблеми або припинити розмову. Їх типовими відповідями є: “Я зроблю це пізніше”, “Не тепер”, “Може поговоримо про це іншим разом”, “Я тепер думаю про інше”.

Тіні за будь-яку ціну досягнуть поставлену мету. Як співпрацівники – дуже цінні, надзвичайно вірні і чесні; в переговорах – переконливі, оскільки впевнені у власних позиціях. Для своїх друзів готові зробити все і не чекають подяк, однак самі рідко просять допомоги.

Люди категорії **“тато або мама”** першокласні маніпулятори: вони заспокоють партнера, дадуть поради і так владнають будь-яку справу, що він погодиться, що це все робиться на його користь. Але коли партнер їх допомогою досягне успіху, його плоди збиратимуть вони. Отже, тато або мама пропонують любов, вигоду, розуміння, винагороду, похвалу, від них можна завжди почути те, що хочеться почути. Однак, якщо партнер почне сумніватися або виявляти незалежність (а тим самим вже не потребує їх підтримки), вони подарують йому **“безмежну любов”**, а він наповниться почуттям вини. Люди даної категорії повинні тримати владу у своїх руках, бути в курсі всіх справ.

Втішувачі, зазвичай, в переговорах програють, оскільки не хочуть брати на себе жодної відповідальності. Вони відвертаються від будь-якого конфлікту або відразу ж відступають. Втішувачі завжди, а інколи і забагато, вибачаються, вони ніколи прямо не скажуть, чого хочуть, тому з ними дуже важко вести переговори. Втішувачі не хочуть розв'язувати проблеми – вони краще не визнають, що вона існує. Такі люди бояться сказати **“ні”**, щоб не образити співрозмовника, однак з ними приємно працювати, оскільки вони не загрожують, приємні в товаристві, а якщо виникають непорозуміння, всіх втішають.

Особи, які використовують стиль **“разом виграємо”**, зацікавлені, щоб обидві сторони мали вигоду. Від них можна почути наступні слова і вирази: **“ми”**, **“нас”**, **“подумаємо”**, **“поділимося”**, **“домовимося”** і т.д. Такі особи не емоційні, не вимагають, щоб їх всі любили, не шукають похвали інших і не здають своїх позицій в переговорах, хоча йдуть на деякі поступки. Це творчі люди, адже необхідно володіти великою творчою фантазією, щоб знайти рішення, де обидві сторони виграють і матимуть певну користь та вигоду.

Під інструментами переговорів розуміють всі засоби, які “дають життя” переговорам. До них належать: план, можливості, заміни, плани на випадок, остаточна позиція.

План. Переважно на стіл переговорів приносять два плани: явний, над яким працюють всі; особистий – кожного учасника.

Можливості. В будь-якій ситуації необхідно визначитися із своїми можливостями. А їх може бути три:

залишитися – дотриматися контракту;

відійти – викупитися з контракту;

змінити – повернути ситуацію на власну користь.

Заміни. Щоб щось одержати, потрібно бути готовим віддати дещо на заміну. Тут маємо справу з особистими вартостями (чесністю, свободою, повагою, амбіціями тощо).

Плани на випадок використовуються у ситуації, якщо під час переговорів всі альтернативи вичерпані. В таких планах позиція і наміри не змінюються, змінюється лише тактика ведення переговорів.

Остаточна позиція. Це пункт в переговорах, коли час сказати “ні”. Слово “ні” невігідне – воно перериває плинність переговорів, проте воно дуже важливе, оскільки дає можливість зрозуміти, де знаходиться межа. У ділових ситуаціях, а особливо під час переговорів, слово “ні” означає: не тепер; не в такій формі; я повинен подумати або порадитися.

В основному структура переговорів складається з наступних **елементів**: вступ, зонд, прямий підхід, зміна тактики, тайм аут, тупик, удари, закінчення, міст, післямова.

У **вступі** дається зрозуміти, в який напрямок учасник хотів би направити переговори: “Я хочу, щоб ми зупинилися над питаннями ...”.

Зонд – це спроба здобути більше інформації: чи позиція реальна; чи можна про той чи інший пункт вести переговори і скільки часу для цього потрібно.

Прямий підхід – це швидке і пряме піднесення та висвітлення проблеми. В загальному, це небезпечний крок у переговорах, хоча інколи необхідний і навіть корисний.

Зміна тактики. Якщо під час переговорів ділова людина зрозуміла, що помилилася, то настав час змінити свої можливості і перейти до іншої альтернативи.

Тайм аут. Як і в спортивних іграх, переговори необхідно перервати на кілька хвилин для того, щоб змінити стратегію, проблеми, опанувати себе.

Тупик існує, якщо між сторонами переговорів немає взаєморозуміння.

Удари несподівані та неприємні. Вони спустошують противника, тому шанувальники стилю “разом виграємо” майже ніколи їх не застосовують, хіба що мають справу з борцями джунглів або диктаторами. Той, хто отримає такий удар, ніколи його не забуде і не простить, буде прагнути помсти, тому з такою особою виграти тоді вже практично неможливо.

Зауважимо, що дуже рідко із завершенням переговорів закінчуються і зв'язки з особою або фірмою. Партнери будуть надалі співпрацювати, здійснювати переговори, укладати контракти. Тому, щоб праця просувалася далі, щоб під час наступних переговорів не починати все з нуля, необхідно прокласти **міст**. Таким мостом може бути запрошення випити за угоду або домовленість про наступну зустріч.

Післямова. Після закінчення переговорів потрібно зателефонувати, написати короткого листа і дати зрозуміти іншій стороні, що є велике задоволення від співпраці і готовність до продовження в майбутньому.

Тактика ведення переговорів - це сукупність певних прийомів, які у конкретних ситуаціях переговорного процесу допомагають домогтися поставленої (що виникла) цілі.

До найбільш загальних тактичних прийомів відносяться:

- а) **пакетування** – для обговорення пропонується не одне питання, а кілька, включаючи як привабливі, так і мало прийнятні для партнера пропозиції;
- б) **вихід або “відхилення від боротьби”** – прохання відкласти розгляд певного питання до наступного засідання, щоб узгодити його з іншими партнерами або добре обміркувати всі позитивні і негативні моменти, пов’язані з прийняттям пропозицій партнера, при цьому прохання супроводжується переконливими аргументами;
- в) **завищення вимог** – включення до складу обговорюваних проблем пунктів, які потім можна безболісно зняти під виглядом поступок, але натомість вимагати аналогічного кроку з боку партнера;
- г) **розміщення помилкових акцентів власної позиції** – демонстрація партнеру крайньої зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення по іншій, більш важливій проблемі;
- д) **висунення вимог в останню хвилину** – безпосередньо перед підписанням контракту один з партнерів висуває нові вимоги, які можуть бути задоволені іншим партнером, який надто зацікавлений у підписанні угоди.

У практиці ділових переговорів часто використовуються й **некоректні тактичні прийоми**:

Прийом розставлення неправдивих акцентів у власній позиції: сторона, що використовує його, демонструє велику зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Інколи мета таких дій у тому, щоб, знявши цей пункт з порядку денного, одержати необхідні рішення з більш важливого питання.

Прийом “салям”: подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри і т.д. дуже малими, ніби тоненькими шматками, порціями. Робиться це для того, щоб повністю не розкриваючи своєї позиції, “витягнути з партнера” як можна більше інформації, примусити його “відкрити карти”, а це означає – одержати переваги, поле для маневрів.

Ультимативність вимог: одна із сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”.

Подвійне трактування: одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає. Таким чином, з’являється можливість надалі трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.

Надання неправдивої інформації (блеф): один з учасників переговорів говорить, що хтось пообіцяв йому вигідніші умови договору.

В практиці ділових відносин існує три основних **методи** ведення переговорів:

1) жорсткий: одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси. Уданому разі завершення конфлікту може відбутися за схемою "виграш - програш". Однак якщо інша сторона так само перейде на подібний стиль ведення переговорів, швидше за все, переговори можуть бути зірвані, а конфлікт може завершитися за формулою "програш - програш" .

При подібному стилі використовуються дві тактики - **ультимативна і видавлювання поступок**.

Ультиматум - заява опонентові в категоричній формі певної вимоги. Подібна тактика може бути корисною, коли є можливість завершити переговори стрімко. Однак ультиматум може повністю зірвати переговори, якщо опонент не схильний відступати.

Видавлювання поступок передбачає використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій.

2) **м'який**: ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах. Можливим результатом таких переговорів може стати модель "програш - виграш" (при можливій значній поступці) або "виграш - виграш", що можна вважати найбільш оптимальним способом завершення конфлікту. Для такого стилю необхідні певні умови, наприклад, коли інтерес до опонента вищий за інтерес, отриманий при перемозі в конфлікті з ним; коли одна із сторін вагається у своєму успіху і може легко піти на поступки; коли вкрай мало шансів на перемогу.

3) **принциповий**: призначений для ефективного досягнення розумного та корисного результату. Метод принципів переговорів визначає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам справедливо належить і не порушити при цьому етичні норми. Цей метод дає можливість партнерам бути справедливими, одночасно захищаючи від усіх, хто міг би скористатися їх чесністю.

Такий метод базується на чотирьох принципах:

1. люди: відокремити людину від проблеми - обговорювати проблему, а не один одного;
2. інтереси: зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
3. варіанти: шукати взаємовигідні варіанти;
4. критерії: наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

Після проведення переговорів доцільно їх проаналізувати та обговорення за участю всієї переговорної команди. **Варто обговорити такі питання:**

- що сприяло успіхові переговорів;
- які труднощі виникали, як вони долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів та з яких причин;
- які несподіванки виникали в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах.

Психологічні аспекти переговорів:

1. Рациональність. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі й умінні прийняття рішень.
2. Розуміння. Неувага до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятних рішень.
3. Спілкування. Якщо ваші партнери не виявляють великий зацікавленості, все ж таки постарайтеся провести із ними консультації. Це дозволить зберегти й поліпшити відносини.
4. Достовірність. Хибна інформація послаблює силу аргументації, і негативно впливає на вашу репутацію.
5. Уникайте менторського тону. Неприпустимо повчати партнера. Основний метод - переконання.
6. Прийняття. Постарайтеся прийняти інший бік і будьте відкриті до здобуття права дізнатися щось нове від партнера.

Успішне ведення ділових розмов і переговорів великою мірою залежить від дотримання партнерами таких **етичних принципів**, як точність, чесність, коректність і такт, вміння вислухати, конкретність.

- 1) Точність. Одне з найважливіших етичних норм, властивих діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримуватися з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашої ненадійності на ділі.
- 2) Чесність. Включає як вірність прийнятим зобов'язанням, а й відкритість спілкування з партнером, прямі ділові відповіді це запитання.
- 3) Коректність і такт. Не виключає наполегливості і енергійності у веденні переговорів за дотримання коректності. Слід уникати чинників, заважаючих ходу розмови: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлювань та т.д.
- 4) Уміння вислухати. Уважно і зосереджено слухайте. Не перебивайте говорить.
- 5) Конкретність. Розмова мусить бути конкретною і включатиме факти, цифрові дані й необхідні матеріали. Поняття і категорії мають бути узгоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

Контракт (угода) – це документ, який визначає взаємини між двома і більше учасниками.

В 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.

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

