

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*КРАСНОРУЦЬКИЙ О.О., Д.Е.Н., ПРОФЕСОР,
СМІГУНОВА О.В., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Переговори – важлива складова ділового життя будь-якої організації. Щодня укладається величезна кількість різного роду контрактів та міжнародних договорів, які є наслідком переговорних процесів. Переговорний процес є важливим та невід’ємним елементом ділових відносин. Він полягає в пошуку спільного рішення для ділових партнерів, які одночасно й зацікавлені у співпраці, й мають власні специфічні інтереси. Під час підготовки та проведення переговорів між сторонами постає цілий ряд питань етичного характеру: довіра партнеру, його слабкості, дезінформація та конфіденційна інформація, психологічний вплив тощо. Тому питання етики ділових переговорів є актуальними для успішного ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями переговорного процесу та етики проведення переговорів займалися в різні часи Р. Фішер та У. Юрі [4-6], С.Г. Шеретов [8], В.П. Галушко [2], М.В. Цюрюпа [7], Ю.І. Палеха [2, 3] та ін. Значна частина з них викладено у посібниках та підручниках.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є визначення особливостей застосування стратегічних та тактичних прийомів у переговорному процесі, а також етики їх проведення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Переговорний процес постійно супроводжується проблемою одночасної реалізації власних інтересів та дотримання моральних вимог. Тому перемовники мають бути не лише компетентними та професійними, а ще й морально та психологічно підготовленими.

На стадії підготовки переговорного процесу визначаються загальні риси стратегії та тактики ведення ділових переговорів.

Існують різні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Серед стратегічних виділяють наступні [3]:

1. Жорсткий – за якого партнери мають протилежні позиції, вперто стоять на своєму. При цьому вони застосовують різні тактичні прийоми з метою введення в оману протилежної сторони відносно істинної мети договору. Під час переговорів робляться незначні поступки. Проте такі переговори мають всі шанси перерости в змагання і не сприяють досягненню згоди.

2. М'який – за якого підкреслюється необхідність досягнення згоди між партнерами, поведінка сторін є дружньою та поступливою. Проте бажання уникнути конфронтації може спричинити неясні та нерозумні рішення.

3. Принциповий (гарвардський) – за якого інтереси сторін концентруються на взаємовипідних варіантах. Цей стратегічний підхід є альтернативою жорсткому та м'якому підходам та має на меті досягнення партнерами розумного результату.

Метод принципів переговорів полягає у вирішенні проблеми через виявлення її суті, а не через вагу та позиції партнерів. У тих ключових моментах, де все ж не вдається досягти взаємної вигоди, рішення приймаються виходячи із норм справедливості.

Така стратегія переговорів має ряд переваг [3]: максимальне задоволення інтересів сторін, справедливе регулювання суперечностей, довгостроковий характер та соціальна відповідальність; ефективність, так як втрати, викликані прагненнями не поступатися або ж, навпаки, завеликою поступливістю, зводяться до нуля; підтримання дружніх, справді партнерських, стосунків.

Винахідники методу принципів переговорів, американці Роджер Фішер та Уільям Юрі описують чотири базові правила проведення таких переговорів [5, 6].

Правило 1. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.

Увагу треба концентрувати на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не переносьте ваше ставлення до особистих якостей протилежної сторони на предмет обговорення, не критикуйте співрозмовника. «Ваша проблема – не провина інших», – стверджують Р. Фішер та У. Юрі.

Шляхами реалізації цього правила є конструювання та підтримка робочих стосунків, дискусії лише по суті справи, ухилення від позиційних торгів.

Правило 2. Концентрація на інтересах, а не на позиціях.

Сторонам перш за все необхідно виявити та дослідити інтереси одна одної.

Для кращого розуміння інтересів сторін необхідно пояснити

свої інтереси; визначити інтереси протилежної сторони; обговорити спільну тему.

При цьому аргументація кожної сторони має бути конкретною, але гнучкою, позиція – стійкою.

Правило 3. *Розробляйте взаємовигідні варіанти.*

Часта причина непорозумінь між партнерами – небажання застосувати творчий підхід при розгляді взаємовигідних варіантів. За такої ситуації рекомендують відокремлювати судження від рішення, розширювати коло підходів задля допомоги партнерові пошуку взаємовигідного рішення.

Правило 4. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.* Це означає застосування справедливих критеріїв за суттю питання та справедливих процедур регулювання визначених протилежних інтересів.

Для підтвердження об'єктивності переговорів та формування справедливої угоди можуть бути запрошені незалежні експерти, посередники та спостерігачі.

Серед тактичних прийомів в переговорному процесі виділяють наступні: ухилення від боротьби, затягування або вичікування, пакетування, максимальне завищення вимог, розміщення хибних акцентів у власній позиції, салямі, ультимативність вимог та висунування вимог в останню хвилину [3].

- *Ухилення від боротьби* – тактичний прийом, актуальний при небажанні надавати опоненту однозначну відповідь, точну інформацію; застосовується при підйманні небажаних питань.

- *Затягування або вичікування* – тактичний прийом, близький до ухилення; використовується з метою затягування переговорного процесу з метою виявлення необхідної інформації, прояснення проблеми.

- *Пакетування* – тактичний прийом, коли на переговори виносять не одне питання, а декілька - «пакет» питань. Зазвичай, в такий пакет об'єднують як привабливі, так і малоприйнятні для партнера пропозиції, вважаючи, що приймуться всі разом. Або ж передбачають «розмір поступок», завдяки яким можна досягти прийняття ключових позицій.

- *Максимальне завищення вимог* – тактичний прийом з включення до обговорюваних питань таких, які б можна було зняти, вдаючи, що готові йти на поступки.

- *Розміщення хибних акцентів у власній позиції* – демонстрація опоненту великого інтересу до другорядних питань.

- «Салямі» – надання інформації про власні інтереси дуже маленькими порціями (тонкими скибочками салямі), зазвичай з метою зтягування перемовин.

- *Ультимативність вимог* – заява сторони покинути переговори, якщо її пропозицію не буде прийнято.

- *Висування вимог в останню хвилину* – полягає у тому, що одна зі сторін висуває вимоги однією перед підписанням контракту, розраховуючи на те, що інша сторона зацікавлена в контракті на прийме нові вимоги.

Висновки. Таким чином, у ході застосування тих чи інших деструктивних тактичних прийомів перед партнерами постає питання етичного характеру: як вчинити?

Однозначної відповіді для всіх ситуацій на таке питання немає. Є певні рекомендації щодо сприйняття ділового партнера під час ведення переговорів [2]: поставте себе на місце партнера; порівняйте ваші точки зору, бачення проблеми; не робіть висновки про наміри партнера на основі власних побоювань; не перекладайте відповідальність; створіть у партнера відчуття причетності до прийняття рішення; рішення узгоджуйте з іміджем та принципами партнера; обговорюйте з партнером сприйняття один одного; керуйте своїми емоціями.

Література

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів / В.П. Галушко. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
2. Палеха Ю. І. Ділова етика: [Навч.-метод. посібник] / Ю.І. Палеха. – К.: ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
3. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: [Навч.-метод. посібник] / Ю.І. Палеха. – К.: Кондор, 2008.– 356 с.
4. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель; пер. с англ. – М.: Инф.-изд. дом “Филинь”, 1996. – 232 с. – (Пер. с англ.).
5. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
6. Фишер Д., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
7. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів: [Навч./ посібник] / М.В. Цюрюпа. – К., 2004. – 172 с.
8. Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров: [учеб. пособие] / С.Г. Шеретов. — Алматы: Данекер, 2004. — 154 с.

References

1. Galushko V.P. Dіloviy protokol ta vedennya peregovoriv / V.P. Galushko. – Vinnitsya: NOVA KNIGA, 2002. – 223 s.
2. Paleha Yu. I. Dіlova etika: [Navch.-metod. posіbnik] / Yu.I. Paleha. – K.: EUFIMB, 2000.– 250 s.
3. Paleha Yu. I. Etika dіlovih vіdnosin: [Navch.-metod. posіbnik] / Yu.I. Paleha. – K.: Kondor, 2008.– 356 s.
4. Fisher R., Ertel D. Podgotovka k peregovoram / R. Fisher, D. Ertel; per. s angl. – M.: Inf.-izd. dom “Filin”, 1996. – 232 s. – (Per. s angl.).
5. Fisher R., Yuri U., Patton B. Peregovoryi bez porazheniya. Garvardskiy metod / R. Fisher, U. Yuri, B. Patton; per. s angl. – M.: Eksmo, 2006. – 320 s.
6. Fisher D., Yuri U. Put k soglasiyu, ili peregovoryi bez porazheniya / R. Fisher, U. Yuri; per. s angl. – M.: Nauka, 1990. – 158 s.
7. Tsyurupa M. V. Osnovi konfliktologiyi ta teoriyi peregovoriv: [Navch/ posіbnik] / M.V. Tsyuryupa. – K., 2004. – 172 s.
8. Sheretov S.G. Vedenie mezhdunarodnyih peregovorov: [ucheb. posobie] / S.G. Sheretov. — Almaty: Daneker, 2004. — 154 s.

Красноручький О.О., Смігунова О.В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах

У статті описано переговорний процес як невід’ємну складову ділового життя, а також актуальність застосування норм етики у ньому. Узагальнено стратегічні та тактичні прийоми, що застосовуються у переговорному процесі, їх переваги і недоліки, а також особливості їх застосування. Особливо виділено принципову стратегію ведення переговорів та визначено правила її застосування. Описано рекомендації щодо спрощення сприйняття ділового партнера під час ведення переговорів.

Ключові слова: *переговорний процес, переговори, етика, стратегія переговорів, тактичні прийоми, інтереси сторін.*

Красноручький А.А., Смигунова Е.В. Деловые переговоры и этика их проведения

В статье описано переговорный процесс как неотъемлемую составляющую деловой жизни, а также актуальность применения норм этики в нем. Обобщены стратегические и тактические приемы, применяемые в переговорном процессе, их преимущества и недостатки, а также особенности их применения. Особо выделена принципиальная стратегия ведения переговоров и определены правила ее применения. Описаны рекомендации по упрощению восприятия делового партнера при ведении переговоров.

Ключевые слова: *переговорный процесс, переговоры, этика, стратегия переговоров, тактические приемы, интересы сторон.*

Krasnorutskyy O., Smigunova O. Business negotiations and ethics of conduct

This article describes the negotiations as an integral part of business life, as well as the relevance of the application of ethics in it. Overview and strategic tactics used in negotiations, their advantages and disadvantages, and especially their application. Especially highlighted principled negotiation strategies and defines the rules for its use. Described recommendations to simplify the perception of a business partner in the negotiations.

Keywords: *talks, negotiations, ethics, negotiation strategy, tactics, the interests of the parties.*

УДК 631.147

**ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ
НА ОРГАНІЧНУ АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ**

**ЛЕВКІНА Р.В., Д.Е.Н., ПРОФЕСОР,
ЛЕВКІН А.В., К.Т.Н., ДОЦЕНТ, КОТКО Я.М., ЗДОБУВАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Вирішення проблеми формування ефективної моделі ціноутворення, насамперед, на аграрну продукцію, є визначальним фактором розвитку національної економіки, оскільки формує базис для мотиваційного механізму суб'єктів господарювання на селі. Така модель повинна враховувати інтереси як виробників та споживачів продукції, так і держави, особливо за сучасних умов розвитку України та її місця на світовому ринку [1, 2]. З іншого боку, функціонування господарюючих суб'єктів в умовах високої вартості та дефіциту енергоресурсів, порушення екологічної рівноваги вимагає пошуку і запровадження у виробництво нових принципів, серед яких актуальним є виробництво органічної продукції без або з мінімальним застосуванням хімічних ресурсів, що дозволяє суттєво скоротити витрати матеріальних ресурсів. Згідно досліджень FiBL та IFOAM, із 162 країн, що мають інформацію щодо обсягів виробництва органічної продукції, більше 20 % мають 1-5 % сертифікованих земель, 9 % - 5-10 % і тільки 10 країн перевищують даний показник.