

4. Страхування в туризмі. Туристична бібліотека [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/strahovanie.htm>.
5. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : Навчальний посібник / В. Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2017. – 300 с.
6. UNWTO Tourism Data Dashboard [Electronic resource] – Way of access: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>.
7. World Tourism Barometer N°18 January 2020 [Electronic resource] – Way of access: <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020>.
8. CIA. The World Factbook [Electronic resource] – Way of access: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>.

**УДК 341.76:316.47**

*Галина Юрївна Омельченко*

*канд. екон. наук, старший викладачка кафедри*

*ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування»*

*та соціально-гуманітарних дисциплін,*

*Харківський національний технічний університет*

*сільського господарства імені Петра Василенка*

## **НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД**

З розвитком глобалізації міжнародні контакти стають все більш тісними, а практика міжнародних переговорів - все більш інтенсивною. Ефективність сучасних ділових комунікацій багато в чому залежить від уміння враховувати національні особливості, традиції та звичаї учасників будь яких переговорів.

Краще розуміння специфіки поведінки іноземних партнерів сприяє більш успішній взаємодії. У той же час не варто абсолютизувати національні стилі ведення переговорів. Вони не є якимись застиглими утвореннями. Це всього лише найпоширеніші, найімовірніші особливості ведення переговорів, характерні для представників даної країни.

На думку Дж. Салакьюза, професора флетчерівської школи права і дипломатії при Університеті Тафта, вивчення переговорних стилів в різних культурах можна розділити на дві основні групи: перша включає праці, покликані описувати і аналізувати переговорні стилі окремих культур; друга ж прагне визначити основні елементи переговорних стилів і з'ясувати, яким чином вони знаходять відображення в різних культурах [2; С. 11].

У дослідженні, присвяченому десяти найбільш важливим аспектам впливу культури на стиль переговорів, Салакьюз стверджує, що «величезна різноманітність світових культур унеможлиблює для будь-якого учасника переговорів, неважливо, наскільки вправного і досвідченого, повністю зрозуміти всі культури, з якими він може зіткнутися».

Салакьюз виділяє: цілі переговорів (укладення договору або встановлення відносин з партнером); ставлення до переговорного процесу (обопільна вигода або одностороннє перевага); різний стиль (формальний або неформальний); стиль спілкування (прямий чи непрямий); чутливість до часу (висока або низька); рівень емоційності (високий / низький); характер угод (конкретні або загальні); процес побудови угоди (від низу до верху або зверху вниз); спосіб прийняття рішень в переговорній групі (один лідер або вироблене спільними зусиллями думку); ступінь прийняття ризику (висока або низька).

Володіючи знаннями про те, як названі фактори і характеристики змінюються від культури до культури, «міжнародник», можливо, зможе краще зрозуміти переговорні стилі і підходи своїх колег з інших культур.

Реймонд Коен стверджує, що відмінності, які виходять з приналежності учасників переговорів до різних культур, істотно впливають на дипломатичні переговори. Нездатність зрозуміти і цінувати ці відмінності можуть привести до серйозних наслідків. У своєму дослідженні Коен аналізує роль, яку відіграють культурні відмінності у формуванні змісту, процесу і стилю переговорів [3; С. 17].

Розглянемо національні особливості ведення переговорів на прикладі деяких країн. Під національним переговорним стилем розуміються особливості

національного характеру і культури, найбільш поширені особливості мислення, сприйняття і поведінки, які впливають на процес підготовки і проведення переговорів [1; С. 37].

Який же стиль переговорів у американців. Британський дослідник П. Шарп прийшов до висновку, що перед будь-яким переговорником стоять три великі проблеми в спілкуванні з американцями: матеріальна, ідеологічна і лінгвістична. Перша пов'язана з тим, що американські представники на переговорах виступають від імені країни, набагато більш багатою і сильною, ніж будь-яка інша. Друга проблема впливає з першої і полягає в тому, що американці переконані в своїй абсолютній правоті. Третя проблема полягає в тому, що велика частина міжнародних переговорів ведеться англійською мовою - і часом прості формулювання американців, здаються іноді навіть занадто спрощеними, можуть приховувати за собою набагато більш складні позиції і пріоритети.

Американці славляться швидкістю прийняття рішень. Це прекрасна ділова якість, але слід врахувати, що вони точно так само швидко змінюють свої рішення на прямо протилежні. Вони трепетно ставляться до оформлення документів, якості паперу і красі папок. Американська культура спілкування відноситься до так званих культур з низьким рівнем контексту. Все повинно бути сформульовано коротко і однозначно. Американський переговорник завжди добре підготовлений до переговорів, для них притаманні такі якості, як професіоналізм, відкритість, самостійність, прагматичність. Для американців гостро стоїть проблема «внутрішніх переговорів» між різними відомствами, але після того, як позиція узгоджена, члени американської делегації незалежні в прийнятті рішень.

Розглянемо національні особливості переговорних процесів на прикладі деяких європейських країн.

Німецький переговорний стиль характеризується наступними особливостями. Німецькі представники велику увагу приділяють підготовці до переговорів, ретельно опрацьовують свою позицію. Дуже цінують

пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи з ними переговори, необхідно строго дотримуватися протоколу. Для них характерно вступ в ті переговори, в яких вони з достатньою очевидністю бачать можливість знайти рішення, в якому вони будуть впевнені або впевнені в можливості досягнення домовленості [4; С. 82]. Німці високоорганізовані, відкриті, готові до прямого розмови діловою мовою. Добре відомі такі риси німецького характеру, як працьовитість, старанність і раціоналістичність, любов до організованості і порядку. Вони педантичні і скептичні, відрізняються серйозністю, небагатослівні і стримані. Німці пишаються своєю країною, її національними традиціями, поважають її історію. Вони дуже грамотно готуються до переговорів. Свою позицію вони опрацьовують досить ретельно, вважаючи за краще обговорювати питання послідовно: не закінчивши з одним, чи погодяться перейти до наступного. Відмітна особливість німців - це високий ступінь офіційності при діловому спілкуванні. Німці дуже стримані і прихильні до дотримання форми, тому вони часто здаються недружніми. Поспіх у них викликає несхвалення. Всі зустрічі призначаються завчасно.

Французький стиль ведення переговорів також є наслідком як національного характеру, так і системи освіти і виховання. Більшість дослідників відзначають жорсткий, часто конфронтаційний підхід до переговорів, як правило, не має альтернативної позиції. Вважають за краще вести переговори на французькій мові, навіть якщо вони володіють іншими мовами. Велика увага надається риторичі, вмінню правильно викласти свою думку. Як і німці, вважають за краще дедуктивний тип аргументації, демонструють на переговорах знання деталей, точність, ретельне вивчення всіх аспектів і наслідків запропонованих пропозицій. Для французьких переговорників характерно різноманітність тактичних прийомів. При веденні переговорів вони обережні, не люблять торгуватися, не виносять тиску. Багато важливих рішень приймаються на ділових прийомах (сніданках, обідах, коктейлях, фуршетах, вечерях). Однак про справи з французами прийнято говорити тільки після того, як подадуть каву. Вони не люблять з ходу

обговорювати питання, яке їх цікавить найбільше. До нього підходять поступово, після довгої розмови на нейтральні теми і як би мимохідь.

На відміну від німецького, англійський парламентар менше уваги приділяє питанням підготовки до переговорів. Англійці вважають, що в залежності від позиції партнера на самих переговорах і буде знайдено оптимальне рішення. При цьому вони досить гнучкі і охоче відповідають на ініціативу протилежної сторони. Під час переговорів англійці досить прихильно зустрічають ініціативу з іншого боку. Абсолютно непохитні у всьому, що стосується дотримання прийнятих правил, а тим більше законів. У них добре розвинене почуття справедливості, тому при веденні справ вони сповідують віру в чесну гру. Вкорінене у європейців думку про підступність англійців («підступний Альбїон») так само мало відповідає дійсності, як і знамениті «лондонські тумани». Сильною стороною англійських переговорників є прекрасне знання країни, предмета, проблем, які підлягають обговоренню. Їх відрізняє дуже високий професійний рівень. Вони вміють ретельно аналізувати ситуацію на переговорах і робити прогнози.

Іспанці щирі, сердечні, відкриті, мають почуття гумору і здатність працювати в команді. Переговори з іспанцями протікають менш динамічно, ніж, скажімо, з американськими і корейськими бізнесменами. Вони люблять вести багатослівні дискусії, тому регламент переговорів дуже часто не дотримується. Сієста для іспанців - святий час, тому на цей час ніякі зустрічі не призначаються і ніякі переговори не ведуться. Іспанці ставляться до тих людей, які зустрічають незнайому людину по одягу; ними буде гідно оцінений бездоганний зовнішній вигляд партнера по переговорам: класичний костюм, біла сорочка, відповідна краватка, темні шкарпетки і до блиску начищене взуття.

Шведи відомі у світі своєю глибоко вкоріненою лютеранською діловою етикою, яка найбільш близька до німецької, але не настільки суха. До її характерних рис відносяться старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, ґрунтовність, порядність і надійність у відносинах. Рівень

кваліфікації шведських бізнесменів дуже високий, тому в своїх партнерах вони особливо цінують професіоналізм. Шведи, як правило, володіють кількома іноземними мовами, насамперед англійською та німецькою. Шведи люблять планувати справи заздалегідь, тому і про ділові зустрічі з ними краще домовлятися завчасно, а не в останню хвилину. На переговори з ними слід прибувати точно в призначений час, відхилення від якого не повинно перевищувати 3-5 хвилин, у виняткових випадках - до 15 хвилин. Традиційно переговори починаються з бесіди про погоду, спорт, пам'ятки і т. д. До цієї частини переговорів потрібно заздалегідь готуватися. У солідних шведських компаніях дотримується строгої дисципліни і субординації відповідно до займаного статусу. Кожен учасник переговорів має право на власну думку, коли йому буде надано слово.

Великою своєрідністю відрізняється японський стиль ведення переговорів. В японському національному характері виділяється працьовитість, розвинене естетичне почуття, відданість традиціям, дисциплінованість, відданість авторитету, почуття обов'язку, ввічливість, акуратність, самовладання. Особливості національної японської культури і системи виховання впливають і на процес ведення ними переговорів. Японці вміють слухати партнера, демонструють увагу, заохочуючи співрозмовника висловлюватися. європейці нерідко інтерпретують цю манеру японців як вираз згоди. Насправді, гранично чемна увага, згідне кивання головою, японське «хай» - «так», зовсім не означає згоди. Це всього-на-всього підтвердження того, що сказане почуто або зрозуміле. На погрози, як правило, не реагують, проте з більш слабким партнером самі можуть вдатися до погроз. Помічено, що японці прагнуть уникати зіткнення позицій під час офіційних переговорів, порушення гармонії, досягнутої у відносинах з іншими учасниками переговорів. Слово «ні» практично відсутнє в лексиконі японських переговорників. Це не означає, що японець не може відмовити, просто відмову не прийнято виражати прямо, щоб не засмучувати співрозмовника.

Китайці під час ділових зустрічей дуже уважні до двох речей: збору інформації, що стосується предмета переговорів, і створення "духу дружби". Його вони, по суті, ототожнюють просто з хорошими стосунками партнерів по переговорах. Китайці схильні чітко розмежовувати окремі етапи ділових зустрічей: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключна стадія переговорів. На переговорах з ними навряд чи варто очікувати, що вони першими "розкриють карти", тобто виразно висловлять свою точку зору, внесуть конкретні пропозиції і т. д. Якщо переговори проходять у Китаї (до речі, китайці люблять проводити їх у себе на батьківщині, більше того, в своєму будинку), вони можуть послатися на те, що, згідно з їх традиції, "гість говорить першим".

Корейські бізнесмени зазвичай ведуть переговори досить напористо й агресивно. Це не заважає їм традиційно розтягувати протокольну частину. Разом з тим, корейці на відміну від японців не схильні довго обговорювати другорядні угоди. Вони цінують ясність і чіткість викладу думок і пропозицій з боку партнерів по переговорах. Найчастіше корейські бізнесмени не висловлюють відкрито своєї незгоди з позицією партнера, не прагнуть довести його неправоту. Тому при спілкуванні з ними не слід вживати вирази типу "треба подумати", "вирішити це питання буде нелегко" і т. п., оскільки вони будуть сприйняті протилежною стороною як констатація їх неприйнятності, принаймні, на даному етапі. Корейці не люблять заглядати далеко в майбутнє, їх значно більше цікавить безпосередній найближчий результат власних зусиль. Корейці - горда нація, і тому вони болісно сприймають будь-яке посягання на свою гідність. Разом з тим, вони гостинні і влаштовують своїм гостям надзвичайно теплі прийоми.

Арабський національний стиль характеризується наступними особливостями. Араби вважають за краще торг за столом переговорів, вміють і люблять торгуватися довго і ґрунтовно. На переговорах з арабами практично немає сенсу планувати, а вже тим більше інформувати арабську сторону про точний обмежений період часу, який ви задумали витратити на вироблення

домовленостей. Араби легко йдуть на контакти, вважають за краще брати до уваги людський фактор, надають великого значення особистими зустрічами, встановлення довірчих, дружніх відносин з партнером по переговорах, вміють слухати.

В цілому ділові переговори з іноземними партнерами припускають дотримання ряду організаційних і поведінкових вимог, які ми назвемо в найзагальнішому вигляді, так як багато хто з них відносяться не тільки до ділового спілкування, а й до загальної культури людини.

Таким чином, на підставі викладеного можна зробити наступні висновки: з розвитком глобалізації міжнародні контакти стають все більш тісними, а практика міжнародних переговорів - все більш інтенсивної; ефективність сучасних політичних комунікацій багато в чому залежить від уміння враховувати національні особливості, традиції та звичаї учасників політичних переговорів; знання поведінкових звичок партнера по переговорах не тільки здатне полегшити задачу досягнення згоди на самих переговорах, але і може послужити школою для учасників.

#### Література:

1. Хордин Г.В. Переговорные процессы и их влияние на итоги переговоров. М.: Просвещение, 2005. 291 с.
2. Jeswald W. Salacuse «The Top Ten Ways culture Affects Negotiating Stile: Some survey Results» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <<http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html>>.
3. Cohen R.L. Negotiating Across Languages: paper prepared for the British International Studies Annual Conference. Bradford, 2000. 197 с.
4. Cohen R. Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy (Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1991)