

Переговори у міжнародному контексті: вивчення глобальних практик

Віта Андрєєва

*к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063*

Дарія Андрєєва

*студентка ПТ-22-дист. кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndreievaDA@krok.edu.ua*

Міжнародні переговори являють собою складний процес комунікації між представниками різних країн, компаній та культур, спрямований на досягнення взаємовигідних рішень. Головна особливість міжнародних переговорів - це значний вплив культурних, політичних, економічних та правових відмінностей. Сучасна інформаційна революція своїм потужним вторгненням в економічні й політичні сфери суспільного життя диктує нові принципи й правила міжнародних політичних комунікацій у глобальній практиці. Завдання учасників переговорного процесу полягає вже не стільки в тому, щоб спрогнозувати наступний крок партнерів, а в тому, щоб зрозуміти, як це може вплинути на відображення поглядів громадськості у своїй країні та за її межами.

Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів означає, що ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі. Сам термін «парадигма» (гр. Paradigma - приклад, взірець) до сучасної філософії науки був уведений американським фізиком та істориком науки Томасом Куном (1922–1996). За Т. Куном, парадигма визначається як система теоретичних, методологічних та аксіологічних настанов, взятих за взірець розв'язання наукових завдань, і підтримується всіма членами наукового співтовариства, об'єднаних загальною науковою чи філософською ідеологією у певний історичний період розвитку людства [1].

Культура формує стиль комунікації, ритм переговорів і підхід до прийняття рішень. Висококонтекстні культури (Азія, Близький Схід) покладаються на непряме спілкування та довіру, тоді як низькоконтекстні (США, Північна Європа) орієнтовані на прямоту та чіткість. Багатогранний процес глобалізації та наявні протиріччя призводять до позитивних і негативних наслідків. Успіх міжкультурного спілкування людей залежить не тільки від знання мови та національних особливостей. Мова є лише необхідною передумовою спілкування, в якому важливу роль відіграє почуття стилю, загальний настрій спілкування, властивий певній культурі.

Міжкультурна комунікація описує феномен між представниками різних культур. Спілкування з людьми різних культур є звичайною діяльністю в аудиторії, на робочому місці, у сфері охорони здоров'я, освіти чи політики. Міжкуль-

турна комунікація є захоплюючою сферою вивчення організаційної комунікації. Вона стосується спілкування між людьми двох різних культур. Будь-яке спілкування відбувається і в культурі, тому відмінності між культурами є основною перешкодою для міжкультурного спілкування. Для різних культур характерні різні мови, цінності, поведінка та ставлення до таких аспектів, як час (важливість пунктуальності), контекст, звичаї, відстань, невербальні знаки тощо [2].

У світі домінують кілька переговорних стилів - американський, європейський, азійський та арабсько-східний. Кожен з них відрізняється балансом між орієнтацією на результат і важливістю міжособистісних відносин.

Американці славляться швидкістю прийняття рішень. Це прекрасна ділова якість, але слід врахувати, що вони точно так само швидко змінюють свої рішення на прямо протилежні. 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 [3].

Європейці приділяють велику увагу підготовці до переговорів, ретельно опрацьовують свою позицію. Дуже цінують пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи з ними переговори, необхідно строго дотримуватися протоколу.

Азійський стиль, у якому основною є релігійні та філософські вірування, що сформували правила ведення бізнесу, яким підпорядковуються майже беззаперечно, а культурні цінності визначають структуру, організацію та поведінку. Китай, Тайвань, Гонконг, Сінгапур, Японія та Корея підкоряються конфуціанським принципам, тоді як Таїланд - буддистська країна, а Індонезія та Малайзія - ісламські культури. Хоча національні відмінності вносять свої варіанти до розуміння статусу, лідерства та організації, у цих країнах існує певна «східна модель», що відповідає загальним цінностям азійського континенту [4].

Арабсько-східний стиль переговорів можна визначити як сукупність комунікативних традицій, цінностей та поведінкових норм, характерних для країн Близького Сходу та Північної Африки (арабські країни). Він істотно відрізняється від західного раціонально-формального стилю й ґрунтується на культурних особливостях регіону.

Успішність переговорів залежить від урахування правових систем, регуляторних обмежень, рівня економічного розвитку, валютних ризиків та політичної стабільності партнерів, а також від кількох ключових чинників. Насамперед важливим є рівень підготовки: чітке розуміння своїх цілей, можливих поступок і меж, а також знання інтересів та мотивації іншої сторони. Не менш суттєву роль відіграє якість комунікації - вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, уникати двозначності та враховувати культурні особливості партнера.

Довіра і взаємоповага створюють основу, на якій будується готовність до-

мовлятися. Клімат взаємодії, емоційний тон і здатність підтримувати конструктивність у складних моментах також сильно впливають на результат. Гнучкість у пошуку рішень, контроль над емоціями та готовність до взаємних поступок часто визначають, чи вдасться сторонам досягти компромісу.

Також має значення баланс сил і компетентність учасників, уміння ефективно управляти часом, а інколи й зовнішні обставини, які можуть сприяти або перешкоджати домовленостям. Якщо хочеш, можу сформулювати це у вигляді коротких тез або прикладу для певного стилю переговорів.

Міжнародні переговорники мають аналізувати інтереси сторін, вивчати культурні особливості, створювати альтернативні сценарії та формувати стратегію поведінки з урахуванням можливих ризиків. Адже ефективна міжкультурна комунікація включає активне слухання, контроль невербальних сигналів, адаптацію вербальної мови та уважність до етичних норм, що різняться між країнами.

До ключових бар'єрів належать різні стилі комунікації, затягування процесів, конфлікт інтересів та несумісність очікувань. Їх можна подолати завдяки гнучкості, кроскультурній компетентності та прозорому формулюванню цілей.

Ключові бар'єри переговорів, які часто виникають, пропонуємо угрупувати наступним чином:

- культурні відмінності - різниця в цінностях, стилях спілкування, ставленні до часу, ієрархії та прийнятті рішень;
- недовіра і відсутність особистих стосунків - якщо немає довіри, переговори будуть поверхневими та неефективними;
- непряма комунікація і непорозуміння - натяки або уникання прямих відмов можуть бути неправильно інтерпретовані;
- емоційна напруга - занадто сильні емоції можуть перешкодити раціональному діалогу;
- несумісність інтересів - якщо сторони не бачать взаємовигоди, мотивація до компромісу падає;
- ієрархічні бар'єри - відсутність доступу до прийняття рішень через формальний статус чи структуру;
- мовний бар'єр - недостатнє знання мови або переклад можуть викликати непорозуміння;
- нетерплячість і поспішність - спроба швидко завершити переговори, не враховуючи культурних особливостей і тонкощів;
- відсутність чітких правил і структурованості - коли немає спільного розуміння процесу, це призводить до хаосу і конфліктів.

Ефективні міжнародні переговори ґрунтуються на поєднанні культурної чутливості, стратегічного мислення та професійної підготовки. Розуміння глобальних практик дає можливість створювати довгострокові партнерства та забезпечувати взаємовигідні рішення.

Успішність переговорного процесу великою мірою залежить від особи-

стісних чинників. Серед якостей і рис особистості, які сприяють ефективним переговорам, часто зазначають високу моральність, збалансований характер, розвинуті вміння спілкування, психологічну стійкість, толерантність, творче мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративну відданість [5]. Важливо, щоб сторони розуміли та брали до уваги не лише власні інтереси, але й інтереси іншої сторони, оскільки це полегшує ведення переговорів і досягнення згоди порівняно із ситуацією, коли сторони залишаються на своїх позиціях.

Різні стратегії в глобальних практиках можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та цілей, які ставляться перед їх учасниками. До прикладу, дипломатичні стратегії можуть бути достатньо ефективними у тих ситуаціях, коли необхідно зберегти хороші стосунки з партнерами, тоді як конкурентні стратегії доцільно використовувати для захисту власних інтересів у випадку конфліктних ситуацій. В даному аспекті важливою є розробка плану дій та врахування можливих альтернативних сценаріїв глобальних практик для того, щоб забезпечити гнучкість у виборі стратегій під час переговорів.

Список використаних джерел

1. Виговська, О. С. (2023). *Теорія та практика міжнародних переговорів*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка
2. Ігнатова, О. (2023). Європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті і культурі. *In Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 68, 60-67.
3. Омельченко, Г. Ю. (2020). Національні особливості ведення переговорів: світовий досвід. *У Studia Slobozhanica: Матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції «Слобожанський гуманітарій – 2020» (104–111)*. Харків: ХНТУСГ
4. Шаповалова, І. О. (2023). Розвиток ефективного лідерства у крос-культурному просторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 3, 236-240.
5. Зушнікова, М. Ю., Калениченко, Р. А., & Коханець, А. С. (2024). *Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект: навчальний посібник*. Ірпінь: Державний податковий університет.