

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ АМЕРИКАНСКИМИ КОМПАНИЯМИ

*Холодова О.А.*

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

*e-mail: di-anaz@yandex.ru*

*поступила в редакцию 14 февраля 2014 года*

### Аннотация

В работе рассматриваются особенности построения переговоров американскими компаниями с различных аспектов: национальных, психологических, идеологических, а также практика заключения ими договорных соглашений, анализируемая на основе теоретических знаний и практического опыта. Особенностью исследования является рассмотрение современных тенденций ведения переговоров американскими компаниями в их аналитическом сравнении с особенностями последних пяти лет.

**Ключевые слова:** *переговоры, партнерство, американские компании, современные тенденции.*

**Введение** Переговоры являются одной из пяти исходных функций административного управления, предложенных Анри Файолем в начале XX века. Они представляют собой процесс принятия взаимовыгодного решения с участием двух или более сторон путем достижения соглашения в ходе совместной работы. Примерной тематикой ведения переговоров могут являться коммерческие контракты, партнерство, политические вопросы и многое другое [1]. В данной работе будут раскрыты особенности построения переговоров американскими компаниями, которые являются предметом исследования, с целью получения эффективной концепции коммуникационного процесса на международной арене на основе теоретических и практических знаний. В настоящее время американский стиль ведения переговоров оказывает значительное воздействие на общемировые направления коммуникации, и поэтому актуальным является выявление и анализ последних коммуникационных моделей в компаниях разного уровня.

**Материалы и методы.** В данном разделе будет проиллюстрирована специфика проведения переговоров американскими компаниями на основе анализа основных литературных источников по данной тематике.

Всего существует два национальных стиля ведения переговоров: восточный и западный. В основе разбора особенностей национального стиля ведения переговоров ключевыми параметрами, необходимыми для рассмотрения в первую очередь, являются: религиозные традиции и обычаи; идеологические установки и ориентации; ментальные особенности; особенности выработки решений (индивидуальные и коллективные, степень свободы и самостоятельность при принятии решений и пр.); отличительные тактические приемы и характерное поведение на переговорах.

Соединённые Штаты Америки являются культурой, основанной на западных ценностях и обычаях, для которой характерны такие аспекты, как доминирующие ценностные ориентации личности (отделение религиозных традиций от государства, высокая ценность частной собственности); антропоцентричный принцип аргументации (человек является центром природы; истинно только то, что подвластно его разуму); резкие модернизационные технологии, ориентация на будущее.

Особенностями американского менталитета являются самостоятельность поведения участников процесса, индивидуализм и мораль успеха, но при этом отсутствует высокая склонность к моральным или этическим принципам, религии [2]. Культура западного мышления основана на формальной логике, одной из главных задач которой является достижение конкретного результата в процессе построения переговоров, поэтому при

ведении соглашений американцы предпочитают не затрагивать незначительные вопросы долгое время, а сразу переходят к главной теме.

Американский национальный стиль ведения переговоров, основанный на структурном подходе, ярко выражает стремление к лидерству. З. Бжезинский отмечает, что американские лидеры часто становятся объектом для подражания и углубленного изучения [3]. В настоящее время данная нация имеет образ универсального и неповторимого человека, который не зависит от географического или материального положения и существует в мире универсальных законов, не зависящих от прошлого.

При решении конфликтов американцы предпочитают использовать больше факты, чем теорию для аргументации позиции. Одна из причин последней особенности – это экономия времени, которое очень высоко ценится американской нацией. Поэтому опоздание на встречу недопустимо, так как это сильно ухудшает эмоциональный фон при дальнейшем ведении переговоров или снижает возможность заключения сделки. Другой заметной особенностью является сложность восприятия критики в свой адрес, которая отражает их национальный характер, поэтому для подтверждения опровергающей позиции необходимо предоставить четкие аргументы и проверенные факты.

Ключевым вопросом переговоров является способ достижения заданной цели, для которого возможен прагматизм и пренебрежение к традициям, но ценность обещаний и качественное и скрупулёзное их исполнение. Наиболее типичной спецификой американского типа ведения переговоров является обширное количество договоренностей при заключении сделок, в которых предусматриваются правила на практически все возможные ситуации.

При построении делового общения американцы любят использовать неформальную атмосферу. Как отмечает Жан Бодрийяр, американскому характеру свойственен положительный настрой, искренность и динамичность, которые всегда можно увидеть в их улыбке, но зачастую, это является не способом понравиться партнерам, а лишь манерой американского этикета и необходимостью, не подкрепленной эмоциями [4].

Итак, основным подходом делового общения в Соединённых Штатах Америки является структурированный процесс, формирование которого осуществлялся под действием внешних факторов на протяжении долгого развития и отражает специфику менталитета и культуры данной страны, отраженные еще в работе Norman A. Graebner [5]. В основе данного подхода лежит четкая выработка стратегии, максимально удовлетворяющей запланированные результаты и договоренности, постоянный контроль ситуации, качественная подготовка и проверка информации и высокий уровень профессионализма.

**Результаты.** Для анализа и подтверждения, заявленных особенностей ведения переговоров, были проведены самостоятельные наблюдения по ведению переговорного процесса в американских компаниях в структурном подразделении Евро Инфо Консультационный (Корреспондентский) Центр – Тульская область (Enterprise Europe Network – Russia, Module A, Consortium Gate2RuBIN, Tula Center) при региональном фонде «Центр поддержки предпринимательства «БИЗНЕС-ХАБ Тульской области».

Наблюдения позволили подтвердить отмеченные в разделе “Материалы и методы” особенности переговорного процесса. Однако более углубленный анализ данных по ведению переговоров сотрудниками ЕИКЦ-Тульская область за последние 6 лет позволяет выявить интересную тенденцию – «лабиринт». Оно отмечается при деловом общении и характеризуется периодическим снижением поставленной целевой планки (не только в случае конфликтных ситуаций) и последующим невозвратом к ней, а также увеличением уровня уступчивости американских переговорщиков в различные периоды, которую отмечал в своем труде В. Супян [6]. Кроме того, в такие периоды заметно снижаются личностные амбиции, что приводит к выходу на главенствующие позиции логических, а не эмоциональных, стимулов принятия решений. Следует признать, что американцы действительно в последнее время стали лучшими предпринимателями в сравнении с предыдущими годами.

Были собраны и обобщены данные из телефонных переговоров (порядка 80-ти) с сотрудниками американских компаний, проведенных в 2013 г. на предмет согласования предмета договоров, даты и времени встреч с руководителями российских компаний. Также использовались информация, предоставленная специалистами, работающими в структурном подразделении Евро Инфо Консультационный (Корреспондентский) Центр (Enterprise Europe Network – Russia, Module A, Consortium Gate2RuBIN) за предшествующие исследованию годы (с 2007 по 2012 гг.) и данные опубликованные сотрудником института Экономики и Организации Промышленного Производства СО РАН Ермиловым А.П [7]. Проведен анализ. Исследовалось изменение настойчивости американских переговорщиков. Сравнение этого показателя производилось за период с 2005 г. по 2013 г. Полученные в ходе данной работы результаты представлены в виде диаграммы (см. рисунок 1).



Рисунок 1. – График уровня лояльности/уступчивости американских компаний в ходе переговоров.

Анализ данного графика показывает, что пик повышения уступчивости в переговорах приходится на 2007 и 2008 годы, а также 2013-й год. После уточнения экономической ситуации в США было получено интересное предположение о повышении уступчивости сотрудников компаний в связи с изменением экономической ситуацией в стране. Дело в том, что годы, на которые приходятся спады в экономике (2007 г. – ипотечный кризис в США, 2008 г. – мировой экономический кризис, спад в экономике в 2013 г.) взаимосвязаны с повышением уровня уступчивости сотрудников компаний США, которая также отмечалась в работе Е.Ф. Жукова [8].

По результатам проведенных исследований и анализа данных собранных в ходе работы сотрудниками «Евро Инфо Корреспондентский (консультационного) Центр – Тульская область» была сформирована и представлена обобщенная схема построения переговоров американскими компаниями (см. рисунок 2).

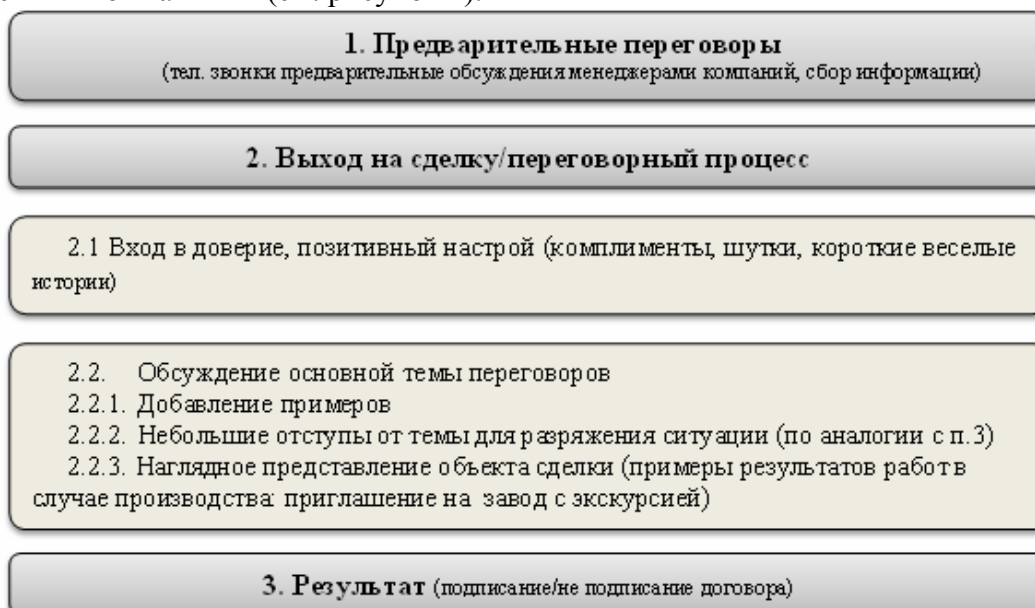


Рисунок 2. – Основные этапы переговорного процесса.

Данная схема показывает отличное знание специалистами американских компаний психологических особенностей человека. Именно поэтому в большинстве случаев даже при ведении серьезных переговоров они используют комплименты или шуточные истории (п. 2.1), что позволяет войти в доверие к партнеру, улучшить условия общения, создать позитивный эмоциональный фон, сгладить и разрядить острые моменты (п. 2.2.2). Можно сказать, что именно в этом и проявляется демократизм переговорщиков из Штатов. Часто общение проходит неформально. Что показательно, нередко сотрудники американских делегаций обращаются по имени не только друг к другу, но и к партнерам из-за границы, независимо от возраста и статуса.

Всегда переговоры, связанные с производством или продажами сопровождаются презентациями, обязательной демонстрацией самого продукта и экскурсиями на заводы и предприятия с показом самого процесса и условий изготовления продукции (п. 2.2.3) Отметим, что такой стиль вообще свойствен именно для англо-саксонского стиля ведения переговоров. То есть, как отмечалось в первом разделе (Материалы и методы), американские коллеги любят обилие фактов, примеров из практики, наглядных доказательств и рекомендаций при обсуждении спорных пунктов и вопросов в договорах.

Следует отметить, что результативность переговорного процесса часто зависит от размера компаний. Как показала практика: чем крупнее компания, тем основательнее она готовится к переговорам и тем более значимые ресурсы тратятся на 1-ый этап (см. рисунок 2). Как правило, большая результативность крупных фирм связана с наиболее качественным сбором и подготовкой информации о потенциальном партнере и заинтересованности компаний крупного масштаба, что позволяет им отсеять неэффективные соглашения и/или нерезультативных партнёров до следующей стадии (этап 2) основных переговоров (см. рисунок 2) и договорится о взаимовыгодном соглашении.

Далее организации выходят на переговоры с руководителями – этап 2 (см. рисунок 2). На основе данных, предоставленных от «Евро инфо корреспондентский (консультационный) центр – Тульская область» была проанализирована результативность переговоров (этап 3) с американскими компаниями на предмет принятия итогового положительного решения. Полученные результаты для компаний трех групп представлены на диаграмме далее.

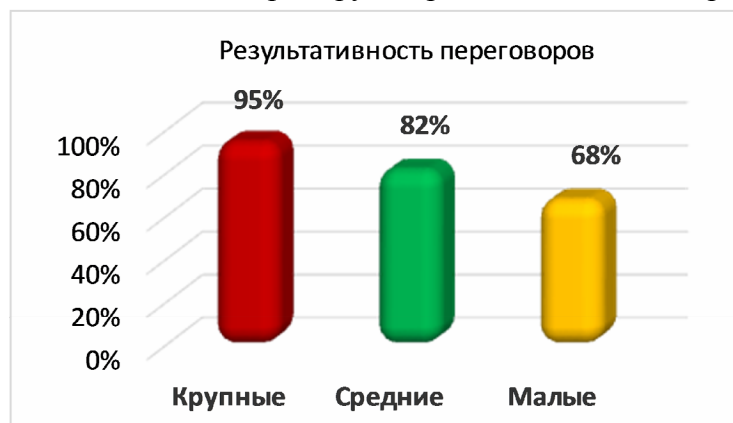


Рисунок 3. – Корреляция заключения договоров по окончании переговоров от размера организаций.

График подтверждает, что наиболее высокие результаты, как и говорилось ранее, достигаются у крупных фирм – 95%, затем следуют средние – 82% и малые – 68%. Следует отметить, что многие основные решения обсуждаются малыми фирмами на последнем этапе, и часто из-за отсутствия согласованности не заканчиваются сделкой. Можно встретить достаточно много литературных публикаций исследователей переговоров, в которых в один голос отмечается большая свобода принятия конечного решения в сравнении представителями из Японии, а также Франции и Китая [9].

Хотелось бы отметить высокий профессионализм сотрудников американских компаний, с которым они подходят к решению задачи ведения переговорного процесса. Поддержание высокой репутации компании является одной из самых главных задач сотрудников, поэтому,

несмотря на периодичность заключаемых переговоров (является это одноразовой сделкой или многолетним сотрудничеством) выполнение работы всегда происходит с максимальной профессиональностью, что является одним из главных заметных преимуществ ведения переговоров с компаниями из Соединённых Штатов Америки.

Представленные здесь практически результаты позволили подтвердить приведенные в первом разделе работы аналитические выводы и умозаключения с помощью качественных методов посредством обобщения личного эмпирического опыта, а также собранных опытных данных других исследователей и организаций. Была приведена и разобрана модель организационной деятельности при прохождении переговоров с указанием специфик их ведения и практических особенностей, учет которых будет способствовать подготовке и качественной реализации планируемых переговорных процессов с американскими компаниями.

**Обсуждение и заключение.** Итак, в данной работе были рассмотрены современные тенденции развития переговоров американскими компаниями, основными признаками которых оказались высокий профессионализм, четкая последовательность действий и стратегий, базирование на фактах и рекомендациях, постоянный контроль процесса. Проведена исследовательская работа, отражающая изучение схемы построения переговоров, зависимость внутренних экономических и мировых событий на проведение переговоров и поведение их участников. Нельзя утверждать, что сделанные в работе выводы абсолютны. Выявленные в ходе исследования особенности являются предварительными и требуют обязательной более углубленной апробации. Тем не менее, выводы подтверждены аналитическими данными, а также проведенными в ходе стажировки наблюдениями и данными, накопленными с 2007 г. в структурном подразделении «Евро Инфо Консультационный (Корреспондентский) Центр» (Enterprise Europe Network - Russia, Module A, Consortium Gate2RuBIN).

Итак, американский национальный стиль ведения переговоров во многом отражает черты американского характера и особенности американской культуры. Обладание этими знаниями о деловом партнере сильно облегчит задачу по достижению компромисса в переговорах и с большей вероятностью позволит достичь поставленных целей. Рекомендуется использовать выявленные в данной работе особенности американских компаний, указанные выше, для предварительной подготовки переговорного процесса.

**Благодарность.** Выражаю большую благодарность за аналитические данные, предоставленные специалистами, работающими в структурном подразделении Евро Инфо Консультационный (Корреспондентский) Центр (Enterprise Europe Network – Russia, Module A, Consortium Gate2RuBIN) при региональном фонде «Центр поддержки предпринимательства «БИЗНЕС-ХАБ Тульской области» и его директору Р.И. Крюкову.

#### Список литературы

- 1) Кинан К. Проведение переговоров. М.: ЭКСМО. 2007. 80 с.
- 2) Василенко И.А. Политические переговоры: учеб. пособие М.: Гардарики 2006. 271 с.
- 3) Бжезинский З. Великая шахматная доска (Господство Америки и его геостратегические императивы). М.: Междунар. отношения. 1998. С.38.
- 4) Бодрийяр Ж. Америка. СПб.: Владимир Даль. 2000. 206 с.
- 5) Graebner N.A. Ideas and diplomacy. New York: Oxford University Press. 1964. P.12.
- 6) Супян В.Б. Состояние и перспективы американской экономики и российско-американских отношений // Россия и Америка в XXI веке. 2007. №1.
- 7) Ермилов А.П. Макроэкономическое прогнозирование в США. Новосибирск: Наука, сибирское отделение. 1987. 272 с.
- 8) Жуков Е.Ф. Ипотечный кризис в США и его социально-экономические последствия // Финансы. 2009. №4. С.60-62.
- 9) Сухарева В., Сухарева М. Психология народов и наций. Донецк: Сталкер. 1997. 400 с.