

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств як основа комерційної дипломатії.

ПЛАН

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у глобалізованому середовищі.
2. Основні форми та види зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
3. Стратегія і тактика зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у глобалізованому середовищі.

Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій в розвитку сучасного світу, яка істотно впливає не тільки на економічне життя, але і має політичні (внутрішні та міжнародні), соціальні і навіть культурно-цивілізаційні наслідки, які все більше відчувають на собі практично всі країни, в тому числі і Україна.

Говорячи про глобалізацію не можна не звернути увагу на різноманіття наявних визначень цієї категорії. Серед усіх існуючих можна виокремити два.

1) глобалізація – це загальнопланетарний процес інтернаціоналізації міжнародної економіки як логічний результат взаємодії національних економік, їх взаємного проникнення і переплетення;

2) глобалізація – це універсалізація економічного життя, яке під впливом обміну товарами, факторами виробництва, знаннями, культурними здобутками все більше тяжіє до єдиних стандартів, принципів, цінностей.

Сьогодні терміну „глобалізація” надають яскраво вираженого емоційного забарвлення. Одні вважають, що це позитивний процес, який має ключове значення для розвитку міжнародної економіки, є неминучим і невідворотним. Інші ставляться до нього вороже, вважаючи, що глобалізація тільки поглиблює прірву між бідними та багатими країнами, загострює проблему соціального розшарування всередині держав, породжує загрозу зростання безробіття і зниження рівня життя.

За результатами численних досліджень, можна зробити висновок, що глобалізація, як і її основа – інтернаціоналізація, відбувається на двох рівнях. **Перший рівень** – рівень стихійно-ринкового протікання глобальних процесів, в основі яких лежать постійні пошуки виробниками способів мінімізації витрат через активне використання механізму порівняльних переваг і створення нових комбінацій міжнародної спеціалізації. Іншими словами, це рівень ринкових механізмів, що стали глобальними. **Другий рівень** – це рівень

міждержавних форм, що компенсують втрату або обмеженість можливостей з боку держави регулювати стихійно-ринкові прояви глобалізації. Обидва рівні були причиною появи цілої низки інституційних утворень, серед яких лідерство належить транснаціональним компаніям.

Процес глобалізації розгортається в певних, властивих саме йому формах: у збільшенні обсягів та диверсифікації структури міжнародної торгівлі, в міжнародних прямих і портфельних інвестиціях, у міжнародній міграції робочої сили, у зростаючому використанні знань, технологій, менеджменту, маркетингу, що продукуються в більш розвинутих країнах, та використовуються в економічних системах, які поступово інтегруються в світогосподарські процеси.

Однією з „найяскравіших” форм прояву процесу глобалізації стало „вибухове” зростання в останні роки світового фінансового ринку, яке завершилось формуванням глобальної фінансової кризи.

Ще однією формою глобалізації є становлення і розвиток багатонаціонального підприємництва на основі значного розширення та диверсифікації діяльності мультинаціональних і транснаціональних корпорацій. Вони, зокрема, контролюють половину світової торгівлі готовими виробами, велику частину торгівлі послугами, а їх загальний обсяг продажу значно перевищує загальносвітовий експорт. Головними мотивами такої бурхливої діяльності міжнародних корпорацій є розширення ринку шляхом розвитку горизонтальної та вертикальної інтеграції, суттєве зниження витрат виробництва за рахунок зростання його масштабів і залучення дешевшої робочої сировини та робочої сили, контроль за технологічними трансферами.

Серед причин і рушійних сил глобалізації світової економіки можна назвати декілька чинників, що належать до ключових сфер сучасного життя:

1. **Економічний чинник** – значна концентрація і централізація капіталу, зростання великих компаній і фінансових груп, які в своїй діяльності все більше виходять за межі національних кордонів, освоюючи світовий простір.
2. **Політичний чинник** – державні кордони поступово втрачають своє значення, стають все більш прозорими, що створює більше можливостей для свободи пересування.
3. **Міжнародний чинник** – динаміка глобалізації пов'язується з такими великими міжнародними подіями, як закінчення холодної війни між Сходом і Заходом, розпад РЕВ і Варшавського договору, об'єднання Німеччини тощо.
4. **Суспільний чинник** – послаблення ролі традицій, соціальних зв'язків і звичаїв сприяє мобільності людей в географічному, духовному, емоційному значенні.
5. **Лібералізація, дерегулювання ринків** товарів і капіталу посилили тенденцію до інтернаціоналізації економічної діяльності.

2. Основні форми та види зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на

комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;
- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення, тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;

- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Україна в особі її органів, місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, а також інші держави, які беруть участь у господарській діяльності на території України, діють як юридичні особи.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак. Фізичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту набуття ними цивільної дієздатності згідно з законами України. Фізичні особи, які мають постійне місце проживання на території України, мають зазначене право, якщо вони зареєстровані як підприємці згідно з Законом України "Про підприємництво". Фізичні особи, які не мають постійного місця проживання на території України, мають зазначене право, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності за законом держави, в якій вони мають постійне місце проживання або громадянами якої вони є. Юридичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до їх статутних документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи.

Основними принципами, якими повинні керуватися суб'єкти ЗЕД при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються, є:

- Принцип суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, що полягає у:
 - виключному праві народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами, що діють на території України;
 - обов'язку України неухильно виконувати всі договори і зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин;
- Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що полягає у:
 - праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки;
 - праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
 - обов'язку додержувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;

- виключному праві власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності;

• Принцип юридичної рівності і недискримінації, що полягає у:

- рівності перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, в тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

- забороні будь-яких дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;

- неприпустимості обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів;

• Принцип верховенства закону, що полягає у:

- регулюванні зовнішньоекономічної діяльності тільки законами України;

- забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;

• Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, який полягає у тому, що Україна як держава:

- забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;

- здійснює рівний захист всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України за межами України згідно з нормами міжнародного права;

- здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права;

• Принцип еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

3. Стратегія і тактика зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

Стратегія – це якісно визначена і узагальнена модель довгострокових дій організації, які їй необхідно виконати для досягнення намічених цілей на основі оптимізації використання ресурсів та координації своїх дій.

В світовій практиці виділяють наступні основні типи внутріорганізаційних стратегій:

- ✓ корпоративна (портфельна);
- ✓ ділова;

✓ функціональна.

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка описує загальні напрямки зростання організації, розвиток її виробничо-збутової діяльності (*приклад Л.Керролла*). Дана стратегія включає план дій, спрямованих на закріплення позицій в різних галузях, а також підходів, які використовуються для управління групою з кількох видів бізнесу компанії.

Корпоративна стратегія включає чотири типи ініціатив:

- розподіл ресурсів між господарюючими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення щодо диверсифікації виробництва з метою зниження господарських ризиків і отримання ефекту синергії;
- зміна структури корпорації;
- рішення про злиття, придбання, вступ до фінансово-промислових груп або інших інтеграційних об'єднань.

Ділова стратегія (*бізнес-стратегія*) – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання або організації в цілому.

Ділова стратегія включає наступні етапи:

- визначення відповідних дій, що починаються з моменту появи змін у галузі, економіці в цілому, законодавстві, на політичній арені та в інших сферах, які впливають на бізнес;
- розробка ринкових підходів і дій, які б могли забезпечити стійку конкурентоспроможність;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- розв'язання конкретних стратегічних проблем, що постають перед організацією.

Для підприємств з однією сферою діяльності корпоративна стратегія співпадає з діловою.

Функціональні стратегії – стратегії, які визначають, як здійснювати управління ключовими підрозділами бізнесу і як вирішувати важливі тактичні та оперативні задачі (рекламні кампанії, придбання матеріалів, управління запасами, технічне обслуговування та постачання). Вони розробляються функціональними відділами і службами підприємств на основі корпоративної та ділової стратегій. Мета функціональної стратегії – розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки підрозділу в рамках загальної стратегії.

Сьогодні в практиці міжнародного бізнесу сформувалось 4 основних стратегічних профілі міжнародних компаній, з урахуванням яких доцільно виробляти основні стратегічні рішення у сфері ЗЕД. Такими профілями є: етноцентризм, поліцентризм, регіоналізм, геоцентризм.

Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинний стосовно „внутрішньої експансії”, а зовнішній ринок – виключно як споживач надлишків

продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відстоювати на зовнішніх ринках політику і процедури, які використовувались спочатку на внутрішньому ринку.

Поліцентризм. Підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого врахування названих чинників допускається високий ступінь автономії, щоб для кожної країни виробити свою політику. Таким чином маркетинг і управління здійснюються на територіальній основі і акцент робиться на розбіжностях між ними.

Певну схожість демонструють стратегічні підходи **регіоцентризму** і **геоцентризму**. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок.

Мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок.

Основою ЗЕД як для країни в цілому, так і для окремих підприємств лежать перш за все економічні інтереси.

Якщо для країни – це можливість використовувати переваги міжнародного поділу праці для впливу на макроекономічні процеси, які обумовлюють ефективне функціонування національної економіки. То на рівні підприємств розвиток ЗЕД означає нові можливості використання переваг міжнародної кооперації, зростання ступеню економічної свободи у виборі найбільш ефективних шляхів вирішення важливих виробничих завдань.

Саме економічні інтереси мотивують ЗЕД, впливаючи на суб'єкт господарювання з певною силою протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, основними причинами виходу на зовнішні ринки або розширення ЗЕД є:

- 1) пошук більш високої прибутковості бізнесу;
- 2) скорочення попиту на внутрішньому ринку;
- 3) вирівнювання різких коливань попиту;
- 4) продовження життєвого циклу товару;
- 5) зниження ризиків за рахунок виробничої та географічної диверсифікації;
- 6) здобуття визнання за кордоном і завоювання міжнародного престижу для підприємства і його товарів;
- 7) вимоги клієнтів;
- 8) покращення ліквідності активів підприємства за рахунок використання зарубіжних джерел отримання валютних надходжень;

- 9) отримання додаткового комерційного ефекту за рахунок використання переваг національних факторів виробництва і ресурсного потенціалу країни;
- 10) прагнення окупувати витрати на ринкові дослідження швидше, ніж це може бути зроблено на внутрішньому ринку;
- 11) вихід на зарубіжні ринки як свідчення ефективності своєї підприємницької діяльності;
- 12) засвоєння передового досвіду ведення міжнародного бізнесу;
- 13) навчання та підвищення компетентності персоналу фірми.

Основні труднощі виходу підприємства на ринок при здійсненні ЗЕД.

В процесі виходу на зовнішні ринки організація може зіштовхнутись з певними труднощами. В першу чергу, серед них можна назвати:

- 1) додаткові витрати на маркетингові дослідження підприємницького середовища зарубіжних країн;
- 2) підвищення складності управління і загальної роботи фірми (потреба в кваліфікованих кадрах);
- 3) високі ризики зарубіжної діяльності;
- 4) складність пошуку закордонних партнерів;
- 5) високі бар'єри та широкий набір захисних заходів з боку інших держав.

В якості прикладу можна розглянути фактори ризику щодо розширення в Україні іноземними інвесторами своєї діяльності, які дають підґрунтя для рейтингових показників України та формують загальний інвестиційний клімат.

Їх можна виділити в наступні групи:

1 група – Ризики зовнішньополітичного характеру:

- *створення штучної напруженості у відносинах із сусідніми державами;*
- *участь у військових операціях, що перетворюють державу на об'єкт уваги міжнародного тероризму.*

2 група – Ризики внутрішньополітичного характеру:

- *ситуація перманентної політичної кризи;*
- *прояви політичної нестабільності і незбалансованості гілок законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, а звідси невпевненість іноземних партнерів у гарантіях права власності та ефективності використання вкладених коштів;*
- *спроби та дії щодо перегляду права власності на вже приватизовані об'єкти, їх реприватизація на основі політичних мотивів.*

3 група – Ризики законодавчого і нормативного характеру:

- недостатнє забезпечення правової стабільності, зокрема у проведенні законодавчих змін у питаннях платежів до бюджетів всіх рівнів та централізованих фондів спеціального призначення;
- невідповідність, у ряді випадків, між законодавчими актами і підзаконними нормативними документами як позавідомчого, так і відомчого характеру;
- запровадження, в окремих випадках, нормативних актів “заднім числом”;
- неврегульованість законодавства про банкрутство.

4 група – Ризики правового характеру:

- відсутність дієвого механізму правового захисту інвесторів від боржників та недобросовісних партнерів, недостатній рівень інвестиційної і правової безпеки та фінансових гарантій для інвесторів;
- слабка дієдатність судової системи, негативна практика недотримання українськими боржниками своїх зобов’язань;
- невирішеність проблем, пов’язаних із стандартизацією та сертифікацією продукції і товарів, приведенням її до загальноєвропейських вимог;
- поширення в Україні практики зміни прав власності «рейдерським інструментарієм», де ключову роль відіграють ланки судової системи.

5 група – Ризики адміністративного характеру:

- нестабільність економічної і податкової політики, її залежність від організаційних змін на урядовому рівні;
- значний адміністративний контроль та бюрократичні перешкоди;
- бюрократичні перепони в сфері приватизації;
- наявність в Україні (за даними німецьких видань) значного рівня корупції.

6 група – Ризики організаційного характеру:

- повільність реструктуризації підприємств;
- нечіткість визначення кола потенційних стратегічних інвесторів (в тому числі і закордонних) в процесі приватизації підприємств ключових галузей (в тому числі в сфері енергетики), від яких в подальшому залежить робота підприємств іншого галузевого спрямування.

7 група – Ризики фінансово-кредитного характеру:

- складний фінансовий стан багатьох підприємств і як наслідок – їх низька привабливість для іноземних інвесторів;
- недостатня прозорість податкової політики, високий рівень оподаткування, який позбавляє державу конкурентних переваг при залученні іноземних інвесторів;

- високі ставки ввізного мита при надходженні іноземних інвестицій в Україну, високі митні ставки на інвестиційний товар (обладнання, техніку, тощо);
- відсутність до цього часу системи закладу землі під кредити в процесі інвестування;
- слабкість банківської системи, відсутність можливості кредитування та гарантування іноземних кредитів на місці.

8 група – Ризики інфраструктурного характеру:

- значні недоліки у функціонуванні енергетичної інфраструктури;
- нерозвиненість транспортної та комунікаційної інфраструктури.

9 група – Ризики соціального характеру:

- низька купівельна спроможність значної частини населення зменшує можливості реалізації на внутрішньому ринку продукції підприємств, в т.ч. і з іноземним капіталом.

10 група – Ризики ментально-психологічного характеру.

2. Комерційна дипломатія, її сутність і роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

ПЛАН

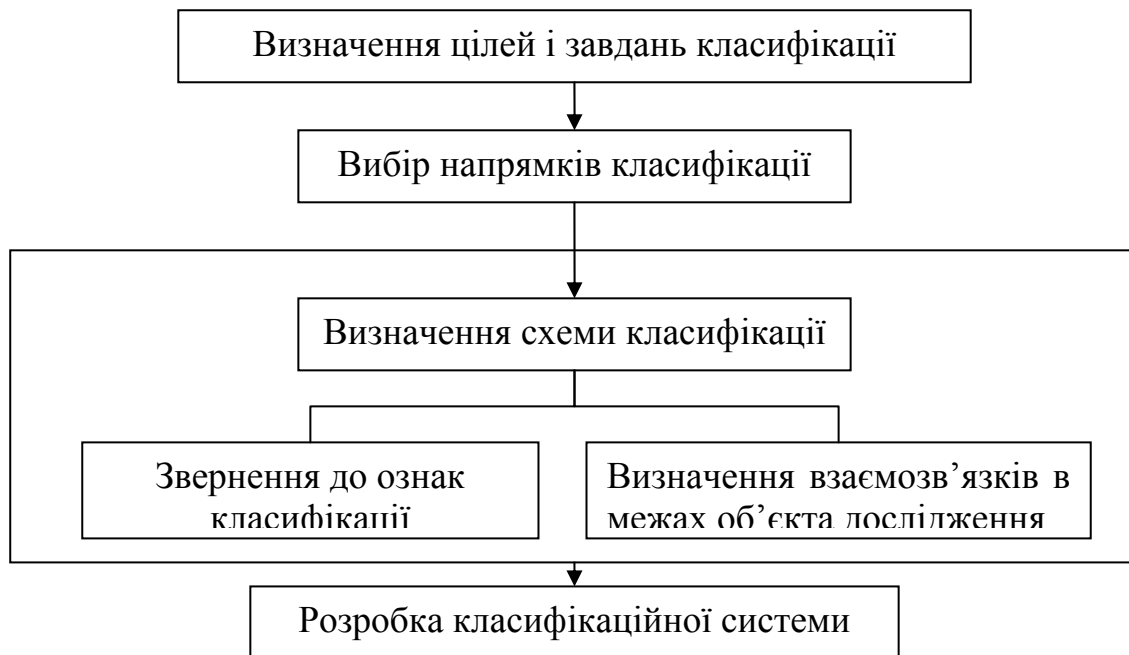
4. Комерційна дипломатія в системі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
5. Історія виникнення та етапи розвитку комерційної дипломатії.
6. Сутність та характеристика сучасної комерційної дипломатії.

1. Комерційна дипломатія в системі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

В першій темі йшла мова про сутність, основні форми та види зовнішньоекономічної діяльності. Можна нагадати види ЗЕД: експорт та імпорт, надання послуг, кооперація, фінансово-кредитні та операції з цінними паперами, спільна підприємницька діяльність, тощо. Здійснюючи аналіз методики здійснення будь-якого із названих видів ЗЕД, можна відзначити, що всі вони є сукупністю міжнародних комерційних операцій.

Міжнародна комерційна операція – це дії, спрямовані на організацію, проведення і регулювання процесу обміну товарами, послугами і результатами творчої діяльності між двома або кількома контрагентами, що представляють різні держави.

Об'єктами міжнародних комерційних операцій є процеси обміну товарами, послугами і результатами творчої діяльності. Вони визначають види міжнародних комерційних операцій, які залежать від критерію систематизації.



Так, за *методами торгівлі* можна виділити прямі і посередницькі МКО; за *спрямованістю торговельних потоків* розрізняють: основні (експортні та імпортні) та особливі (реекспортні, реімпортні, транзитні) МКО; за *об'єктами торгівлі* можна виокремити МКО, пов'язані з товарами, послугами, результатами творчої діяльності.

Суб'єктами міжнародних комерційних операцій є учасники, тобто сторони, які перебувають у договірних відносинах з приводу купівлі-продажу і мають право здійснення комерційної діяльності.

В залежності від класифікаційного критерію розрізняють наступні суб'єкти МКО: *за формою власності* (приватні, державні, кооперативні), *за цілями і характером діяльності* (фізичні особи, юридичні особи, об'єднання, держава, міжнародні організації), *за сферою господарської діяльності* (промислові, торговельні, транспортні, транспортно-експедиторські, страхові, інжинірингові, посередницькі, туристичні, аудиторські), *за обсягом операції* (великі, середні, малі), *за правовим статусом* (повні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, командитні товариства, акціонерні товариства), *за належністю капіталу і контролем* (національні, іноземні, змішані).

Міжнародна практика проведення комерційних операцій передбачає здійснення визначених видів діяльності, що складаються з етапів, на кожному з яких вирішуються конкретні завдання і виконуються формальності, пов'язані з підготовкою, оформленням, пересилкою та обробкою документів, необхідних для забезпечення виконання операції.

Етапами проведення міжнародних комерційних операцій є:

1. **Підготовчий:** а) аналіз кон'юнктури міжнародного ринку за об'єктом торгівлі; б) вибір форм і методів роботи на ринку; в) вибір майбутніх контрагентів; г) аналіз і розрахунок цін; д) рекламна компанія.
2. **Організаційний:** а) встановлення контакту з передбачуваним контрагентом; б) підготовка і організація переговорів; в) укладання міжнародного комерційного контракту.
3. **Виконавчий:** а) виконання зобов'язань контрагентами; б) підготовка товару до відвантаження; в) оформлення документації; г) врегулювання суперечок.

Використання інструментарію комерційної дипломатії починається на підготовчому етапі проведення міжнародних комерційних операцій і триває до їх завершення, а з стратегічної точки зору, застосовується комерційна дипломатія впродовж всього здійснення економічної діяльності суб'єктом господарювання.

2. Історія виникнення та етапи розвитку комерційної дипломатії.

Інформацію про одні з перших переговорів, спрямованих на досягнення прийняттого результату ми можемо зустріти ще в Біблії (книга Буття, глава 18).

Говорячи про етапи розвитку комерційної дипломатії, необхідно визначити точку початкового відліку.

Історія дипломатії в сфері міжнародної комерції бере свій початок з часів Античного світу, де купці, мандруючи між державами в пошуках вигоди, були вимушені вступати в переговори з покупцями або продавцями з інших країн. В процесі таких контактів вироблялись знання, що після подальшого узагальнення складали „нематеріальний капітал” торговців, дозволяючи уникати помилок і досягати бажаного для себе результату.

Приклади античних торгових контактів ми можемо знайти в історії Стародавніх Єгипту, Греції, Риму, Індії, Китаю. Даний перелік може доповнити і Київська Русь.

Таким чином, першим етапом розвитку комерційної дипломатії були ***античні часи***.

Другий період – **феодалне середньовіччя** - охоплює орієнтовно XIV – XVII ст. Саме в цей час виник Ганзейський союз (Ганза) – політичний і торговельний союз північно-німецьких міст (*до 90*), що функціонував протягом 14-17 ст., до якого входили Lübeck, Stralsund, Rostock, Hamburg, Danzig (*сьогодні Гданськ*), Riga. Основною діяльністю даного об'єднання було налагодження морської торгівлі та контроль за її здійсненням між Росією, Скандинавією, Англією, Голландією, Бельгією та іншими регіонами Європи. Важливим є той факт, що дане об'єднання переслідувало головним чином комерційні цілі, а тому було

змушене використовувати також окремі елементи того, що сьогодні ми називаємо комерційною дипломатією.

До третього періоду умовно можна віднести 18-19 століття, а також початок 20 (до 1914 р.) – інтенсифікація торговельних контактів між економічними суб'єктами різних країн.

Але говорити про виникнення та розвиток повноцінної комерційної дипломатії стало можливим лише після завершення 2-ї світової війни – час, коли почали виникати ТНК та МНК, а міжнародне співробітництво між фірмами з різних держав перестало бути чимось надзвичайним.

Альтернативний варіант класифікації етапів розвитку комерційної дипломатії спирається на періодизацію розвитку міжнародної торгівлі, яка включає:

- a) Початковий (з 18 ст. до 1-ї пол. 19 ст.);
- b) 2-а пол. 19 ст. – 1914 р.;
- c) 1914 – 1939 рр.
- d) Повоєнний період (1945 р. – 60-ті рр.)
- e) Сучасний (з поч. 70-х рр.) (можна виділити 2 підперіоди: конкуренції соц. і кап. систем господарства ; з поч. 90-х – глобалізації).

I-й етап: Чинники зовнішнього середовища: промислові революції; залучення нових регіонів Землі до міжнародного товарообміну; прогрес в розвитку транспортної мережі світу; революція в засобах зв'язку. Особливості торговельних процесів: вивезення товарів; лідерство Великобританії; випередження темпів зростання світового товарообороту порівняно з ростом промислового виробництва. Регулювання: перевага політики протекціонізму; зародження фритредерства.

II-й етап: Чинники зовнішнього середовища: НТП у виробництві товарів; розвиток транспортних шляхів і поліпшення якісних характеристик транспортних засобів; розвиток монополістичного виробництва. Особливості торговельних процесів: вивезення капіталу; швидке зростання товарообороту; зміна співвідношення сил на світовому ринку (зменшення впливу Великобританії та Франції), концентрація торговельних зв'язків між найбільш розвинутими країнами. Регулювання: посилення протекціоністських тенденцій, перехід від захисного до наступального протекціонізму.

III-й етап (1914 - 1939 рр.): Чинники зовнішнього середовища: економічні та політичні наслідки Першої світової війни, економічні кризи 1920-1921 рр., 1929-1933 рр., початок формування двох світових систем господарства. Особливості торговельних процесів: тривале та глибоке порушення торговельних зв'язків, різкі коливання обсягів товарообороту, переважно сировинна структура експорту та імпорту. Регулювання:

посилення митного протекціонізму, крах міжнародної валютної системи та виникнення валютних блоків.

VI-й етап (повоєнний): Чинники зовнішнього середовища: посилення диференціації двох світових систем господарства; розпад світової колоніальної системи; формування регіональних інтеграційних утворень; поява глобальних міжнародних організацій. Особливості торговельних процесів: збільшення темпів росту світового товарообороту; зрушення в товарній структурі експорту; послаблення позицій країн, що розвиваються; посилення позицій Японії, ФРН, Італії, Канади; зменшення питомої ваги США, Великобританії та Франції в світовому експорті. Регулювання: перехід до політики лібералізації зовнішньоторговельних зв'язків, реалізація комплексу митно-тарифних заходів під егідою ГАТТ.

V-й етап: Чинники зовнішнього середовища: посилення міжнародної конкуренції, зміцнення існуючих і поява нових інтеграційних утворень; індустріалізація більшості країн, що розвиваються; формування проблеми заборгованості країн, що розвиваються; розпад світової соціалістичної системи господарства. Особливості торговельних процесів: різке збільшення обсягів торгівлі; підвищення ролі зовнішньої торгівлі в економічному розвитку країн; значні коливання рівня світових цін; зрушення в товарній структурі експорту (послуги, промислові товари); поширення усталених і довгострокових відносин; збільшення частки внутрішньофірмових поставок в світовій торгівлі; підвищення ролі країн, що розвиваються; посилення конкуренції між США, Японією та країнами ЄС; активізація зустрічної торгівлі. Регулювання: перехід від тарифного до нетарифного регулювання, неопротекціонізм, стимулювання експортного виробництва, поява тенденції до створення замкнутих економічних блоків.

3. Сутність та характеристика сучасної комерційної дипломатії.

Виходячи з усього, сказаного в т. 1 та 2, можна зробити наступний висновок. До складу сучасної комерційної дипломатії входять такі складові підсистеми як: нормативно-правове забезпечення, методика аналітичної роботи в КД, особливості організації переговорного процесу та укладення міжнародних господарських контрактів, рекомендації щодо розв'язання міжнародних комерційних спорів.

Таким чином, сучасна комерційна дипломатія – це галузь прикладних знань спрямованих на обґрунтування принципів та форм сучасної переговорної практики, а також теоретичних аспектів ведення міжнародних переговорів, які пов'язані з сучасними

проблемами, з якими стикаються в своїй переговорній практиці дипломати та бізнесмени різних держав, працюючи як в Україні, так і в інших державах.

3. Нормативно-правове забезпечення комерційної дипломатії.

ПЛАН

7. Правове регламентування зовнішньоекономічної діяльності підприємств та комерційної дипломатії.
8. Правове регламентування експортно-імпоротної діяльності підприємств.
9. Правовий режим інвестиційного співробітництва з іноземними партнерами.
10. Нормативно-правові аспекти комерційної дипломатії у забезпеченні використання спеціальних режимів господарювання.

1. Правове регламентування зовнішньоекономічної діяльності підприємств та комерційної дипломатії.

Міжнародне регулювання міжнародної комерційної діяльності забезпечується за допомогою таких принципів та норм:

- *загально визнаних (основних) принципів міжнародного права;*
- *галузевих (спеціальних) принципів міжнародного економічного права;*
- *диспозитивних та рекомендаційних принципів торгово-економічного регулювання;*
- *конвенційних норм - двосторонніх та багатосторонніх договорів та угод.*

Саме тому серед нетарифних інструментів представлені правові інструменти, які докладно вивчаються міжнародним правом, але тісно пов'язані з міжнародними відносинами, зокрема з комерційною діяльністю.

Фундамент міжнародного правопорядку утворюють основні принципи міжнародного права. Вони виконують одночасно дві функції: 1) сприяють стабілізації міжнародних відносин, обмежуючи їх певними нормативними рамками; 2) закріплюють усе нове, що з'являється у практиці міжнародних відносин, сприяючи їх подальшому розвитку.

Основні принципи міжнародного права зафіксовані у статуті ООН і є зобов'язаннями вищого порядку, які не можуть бути скасовані державами ні індивідуально, ні за згодою між собою.

Торгові договори й угоди належать до найважливіших засобів сучасної торгової політики країн світу. Вони визначають правові умови, на яких ґрунтуються економічні взаємовідносини урядів, а також фізичних і юридичних осіб держав, котрі підписали договір.

Сучасні торгові договори й угоди промислово розвинутих країн і країн з перехідною економікою мають різні найменування й охоплюють широке коло регульованих процесів. За своїм змістом, характером і значенням вони можуть бути поділені на дві великі групи:

- *торгові договори* (договори про торгівлю і мореплавання), які визначають найважливіші принципи і створюють правову базу для всього комплексу економічних взаємин між країнами;
- *торгові угоди* (угоди про товарообіг, угоди про товарообіг і платежі), які регулюють окремі сторони економічних взаємовідносин.

Основні ознаки означених документів наведені у табл.

Таблиця

Порівняння ознак міжнародних торгових договорів і міжнародних торгових угод

Ознаки міжнародних торгових договорів	Ознаки міжнародних торгових угод
<ul style="list-style-type: none"> • визначають найважливіші принципи і створюють правову базу для всього комплексу економічних взаємин між країнами; • укладаються на тривалі терміни (5-10 років) і передбачають можливість продовження терміну дії; • підлягають ратифікації; • як правило, передбачають взаємне надання сторонами режиму найбільшого сприяння. 	<ul style="list-style-type: none"> • базуються на положеннях чинних міжнародних договорів і регулюють окремі сторони економічних взаємин; • укладаються переважно на короткі терміни (1 рік); • як правило, не ратифікуються і набувають чинності одразу після підписання; • не поширюються на інші країни за принципом найбільшого сприяння.

Договори про торгівлю та мореплавання (торгові договори загального типу) встановлюють той правовий режим, який сторони надають одна одній щодо митного обкладання, торгового мореплавання, транспорту, транзиту, діяльності фізичних і юридичних осіб сторін, що домовляються, і т.д. Вони укладаються на тривалі терміни (5-10 років) і передбачають можливість продовження терміну їх дії на наступний період; підписуються від імені урядів сторін, що домовляються, і, як правило, підлягають ратифікації.

Більшість статей торгових договорів промислово розвинутих країн присвячена питанням ввезення та вивезення товарів і капіталів, придбання нерухомого майна у чужій країні, захисту капіталовкладень від націоналізації тощо. Правовий режим цієї групи питань звичайно встановлюється у торгових договорах шляхом взаємного надання сторонами режиму найбільшого сприяння.

Багато країн підписують також різноманітні торгові угоди, котрі, на відміну від торгових договорів, регулюють окремі сторони економічних відносин, зокрема, обсяг і товарну номенклатуру взаємної торгівлі, порядок взаємного надання контингентів та їх розмір, умови та способи розрахунків за торговими операціями тощо. Звичайно вони

укладаються на основі чинних торгових договорів і ґрунтуються на закладених ними принципах. Термін їх дії переважно один рік, рідше - кілька років. Вони, як правило, не ратифікуються і набувають чинності одразу після підписання. Умови цих угод мають двосторонній характер. Інакше кажучи, вони не поширюються на інші країни, пов'язані з цією державою договірними відносинами (на відміну від багатьох умов торгових договорів, які поширюються на треті країни за принципом найбільшого сприяння).

У сфері міжнародного економічного права застосовуються різні правові, або торгово-політичні режими.

Торгово-політичний режим - це сукупність заходів, які застосовуються в певний момент часу в певній країні для регулювання доступу іноземних товарів на внутрішній ринок, а також для забезпечення доступу вітчизняних товарів на ринки інших країн. У міжнародній практиці розрізняють: режим найбільшого сприяння, національний режим, преференційний режим.

Режим найбільшого сприяння (РНС) - це положення про те, що кожна з держав, які домовляються, зобов'язується надати іншій державі, що бере участь у переговорах, такі ж сприятливі права, переваги, привілеї і пільги, як і ті, що їх вона надає чи надаватиме у майбутньому будь-якій третій державі. У сучасних торгових договорах цей режим застосовується і в так званій безумовній формі. Це означає, що пільги та переваги, які були чи можуть бути надані третій державі однією зі сторін, котрі домовляються, поширюються на іншу сторону, що домовляється, автоматично, тобто безумовно.

Отже, суть РНС полягає в тому, що зменшення митних бар'єрів для однієї країни означає також зменшення цих бар'єрів і для всіх інших країн, що встановили з нею РНС. Зазначений принцип поширюється також на квотування і ліцензування.

Водночас ГАТТ робить деякі винятки з цього принципу, до яких, зокрема, належать такі:

виробам обробної промисловості з країн, що розвиваються, надається пільговий режим порівняно з аналогічною продукцією промислово розвинутих країн;

поступки членам торгових союзів, наприклад, ЄС, не поширюються на країни, що не належать до них;

країнам, що довільно застосовують дискримінаційні заходи до товарів із визначеної країни, остання не зобов'язана надавати РНС;

країнам, які не підписали угоду, не завжди надається такий самий режим, як країнам, що приєдналися до неї;

країни іноді роблять винятки, виходячи зі свого законодавства, що діє до моменту підписання ГАТТ.

Винятки вводяться також під час війни або посилення міжнародної напруги.

Національний режим передбачає надання державою іноземним юридичним та фізичним особам, товарам та послугам умов, аналогічних тим, якими користуються, відповідно, вітчизняні юридичні і фізичні особи, товари, послуги тощо.

Преференційний режим - надання країнам, що розвиваються, переваг щодо доступу їх товарів на ринки розвинутих країн. Основною формою преференцій є тарифні пільги, які фіксуються у вигляді зниження ставок імпортного мита.

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення комерційної дипломатії.

ПЛАН

1. Інформаційне забезпечення комерційної дипломатії.
2. Збір та обробка інформації.
3. Аналіз інформації, методи аналізу та вибір необхідних методів.
4. Звітність і типи інформаційних звітів в комерційній дипломатії. Зберігання інформації. Формування бази даних.

2. Інформаційне забезпечення комерційної дипломатії.

Ефективність будь-якої системи управління (в т.ч. і комерційної дипломатії) значною мірою залежить від її інформаційного забезпечення. В умовах ринкової економіки відома формула «час – гроші» доповнюється аналогічною формулою «інформація – гроші». Стосовно комерційної дипломатії вона набуває вирішального значення, так як від якості використовуваної інформації при прийнятті управлінських рішень в значній мірі залежать результати правильного вибору потенційного партнера, встановлення контакту з ним та налагодження ефективної та взаємовигідної співпраці. *(Правильне чи навпаки хибне інформаційне забезпечення впливає на обсяг витрат фінансових ресурсів, рівень прибутку, ринкова вартість підприємства і інші показники, що формують рівень добробуту підприємства, його власників, темпи його економічного розвитку).*

Інформаційна система (або система інформаційного забезпечення) комерційної дипломатії комерційної дипломатії – це процес безперервного відбору відповідних інформаційних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних оперативних управлінських рішень за всіма аспектами підприємницької діяльності.

Інформаційна система комерційної дипломатії покликана забезпечувати необхідною інформацією управлінський персонал (директори, менеджери), власників підприємства, а також інших внутрішніх користувачів підприємства. *Доступ до інформаційної системи комерційної дипломатії зовнішніх користувачів інформації не передбачено.*

Високе значення використовуваної інформації у підготовці і прийнятті управлінських рішень в галузі комерційної дипломатії висуває значні вимоги до формування інформаційної системи. Так, основними вимогами до інформації, що включається в дану систему є:

- 1) **Значимість** – визначає, наскільки інформація впливає на результати співробітництва з партнерами;
- 2) **Повнота** – характеризує завершеність кола інформаційних показників, необхідних для проведення аналізу, планування і прийняття управлінських рішень в сфері комерційної дипломатії;
- 3) **Достовірність** – визначає наскільки інформація адекватно відображає реальний стан процесу, явища, операції чи суб'єкту, правдиво характеризує зовнішнє середовище, нейтральна стосовно суб'єктивності походження та піддається перевірці.
- 4) **Своєчасність** – характеризує відповідність інформації, що формується, потребі у ній в певний період її використання. *Наприклад окремі види інформації «живуть» тільки невеликий відрізок часу (курси валют, тривалість дії торговельних або інвестиційних пропозицій), інші – місяць, квартал.*
- 5) **Зрозумілість** – визначається простотою та зручністю її побудови, відповідністю певним стандартам подання та доступністю розуміння (а, відповідно, і адекватного її тлумачення) тими категоріями користувачів, для яких вона призначена.
- 6) **Релевантність** – визначає достатньо високий ступінь вживаності інформації в процесі реалізації інструментарію комерційної дипломатії. Так, «інформаційне переповнення» може призвести до ускладнення відбору необхідної інформації у кожному конкретному випадку, створює ефект «інформаційного шуму».
- 7) **Співставність** – визначає можливість порівняльної оцінки окремих інформаційних блоків.
- 8) **Ефективність** – відображає очікуваний результат від використання інформації.

Зміст системи інформаційного забезпечення комерційної дипломатії, її обширність визначаються галузевими особливостями функціонування суб'єктів господарювання, їх організаційно-правовою формою функціонування, масштабами контактів із вітчизняними та зарубіжними контрагентами.

Вибір партнера залежить від сукупності чинників, які відповідають меті пошуку партнера для підприємства. В першу чергу необхідно визначити:

- вид майбутньої угоди (торговельна, експортна, імпортна, ліцензійна, компенсаційна, страхування, кредитування тощо);
- предмет угоди (купівля-продаж, надання послуг);
- фінансово-економічні умови угоди.

Наступним етапом буде вивчення наступних показників:

- технічний рівень продукції підприємства, рівень технологічної бази, виробничі можливості;
- організація НДДКР, витрати на них;
- організація управління підприємством;
- фінансове становище підприємства;
- норми і правила, що діють в країні партнера і регулюються співробітництва з потенційними партнерами.

В міжнародній практиці комерційної дипломатії для оцінки потенційних партнерів прийнято виділяти характеристики, важливі при організації цієї роботи:

1. **Ступінь солідності потенційного партнера.** Тут йдеться про кількісні показники діяльності, масштаб операцій, ступінь платоспроможності тощо. Для надання оцінки за даним критерієм можна використати і інші показники, наприклад, такі як кількість зайнятих, частка продукції, що цікавить, в загальному обсязі виробництва підприємства і галузі.
2. **Ділова репутація підприємства** – визначається тим, наскільки добросовісно і скрупульозно воно виконує свої зобов'язання, який у нього досвід в певній сфері бізнесу, вміння вести переговори на цивілізованому рівні.
3. **Досвід попередніх угод** – за наявності інших рівних умов перевага як правило надається тому, хто позитивно себе зарекомендував при виконанні попередніх угод.
4. **Позиції підприємства на зовнішньому ринку** – чи воно є посередником, чи безпосереднім виробником (споживачем) продукції.

2. Збір та обробка інформації.

Для ретельного вивчення потенційних партнерів необхідно мати відповідну інформацію. В іноземній практиці прийнято застосовувати такі основні джерела як:

- ✓ довідники про підприємства;
- ✓ публікації підприємств (річні звіти, каталоги, ювілейні та рекламні видання, проспекти);
- ✓ матеріали спеціалізованих інформаційних компаній;

- ✓ матеріали періодичної преси;
- ✓ довідники банків;
- ✓ статистичні та аналітичні публікації окремих країн, міжнародних організацій (ОЕСР, СОТ, МВФ, СБ) і спеціалізованих органів ООН з економіки та окремих галузей.

Важливу роль в міжнародній практиці прийнято відводити довідникам про підприємства, які видаються інформаційно-довідковими агентствами, асоціаціями, торгово-промисловими палатами. Довідники такого класу умовно поділяються на національні (охоплюють підприємства однієї країни) і міжнародні. Перевагою подібного джерела інформації є охоплення великої кількості підприємств, а також наявність інформації про практично всі аспекти їх діяльності.

На платній основі така інформація надається консалтинговими компаніями. Типова довідка консалтингової компанії може містити наступні розділи:

- 1) повна назва підприємства;
- 2) оціночна таблиця ризику;
- 3) реквізити підприємств;
- 4) відомості про засновників;
- 5) загальна інформація;
- 6) інформація про керівництво;
- 7) перелік основних подій, що можуть вплинути на діяльність і стан підприємства;
- 8) інформація про участь підприємства в судових процесах;
- 9) інформація, що характеризує надійність дотримання фінансової дисципліни;
- 10) інформація про банки та фінансові установи, які співпрацюють з підприємством;
- 11) порівняльна характеристика фінансово-економічних показників з останні три роки;
- 12) аналіз відносних показників, які дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства;
- 13) інформація з останнього фінансового звіту;
- 14) історична довідка;
- 15) інформація про дочірні підприємства;
- 16) детальна інформація про всі наявні філії підприємства;
- 17) загальний висновок.

Після одержання інформації з різних джерел її необхідно систематизувати в єдине дос'є на підприємство. Питання, за якими підбирається матеріал для дос'є, можна поділити на дві групи:

1. Пов'язані з загальною характеристикою підприємства, враховуючи вид діяльності, номенклатуру виробництва, торгівлі, роль підприємства на ринку цього товару.

2. Спеціальні питання, пов'язані безпосередньо з підписанням контрактів.

До останніх належать питання, що характеризують: фінансове становище підприємства, завантаження замовленнями; зацікавленість в одержанні замовлень від іноземних партнерів; взаємодія з іншими підприємствами і державними органами; ділова характеристика представників підприємства.

Для пошуку партнерів та інформації про них є наступні методи:

- ✓ Вивчення ринку в формі кабінетного дослідження або шляхом проведення обстеження;
- ✓ Вивчення існуючої бази даних з метою пошуку «заморожених» або «втрачених» контактів;
- ✓ Пошук потенційних клієнтів, які відгукуються на рекламні заходи компанії;
- ✓ «байдужий збір замовлень» - систематична робота на певній території: телефонні переговори з усіма компаніями або з компаніями на певному сегменті ринку;
- ✓ Рекомендації клієнтів;
- ✓ зв'язок з окремими особами, які за своїм службовим становищем мають детальні знання в конкретних галузях промисловості і торгівлі про нові або існуючі підприємства.

3. Аналіз інформації, методи аналізу та вибір необхідних методів.

Для подальшої систематизації, обробки, вироблення рекомендацій зібраний інформаційний масив необхідно піддати всебічному аналізу. При цьому необхідно використовувати всі відомі різновидності аналізу: макроекономічний, портфельний, економічний, фінансовий, функціональний, евристичний тощо.

Доцільним буде використання наступного алгоритму: а) визначення сфери, де отримана інформація може бути використана, або на яку може спричинити істотний вплив; б) проведення відповідного аналізу; в) формування бази даних; г) розробка рекомендацій щодо встановлення ділового контакту, проведення переговорів, прийняття управлінських рішень в сфері комерційної дипломатії.

4. Звітність і типи інформаційних звітів в комерційній дипломатії.

Зберігання інформації. Формування бази даних.

Серед значного ряду документації (як обов'язкової, так і довільної), що використовуються в комерційній дипломатії, першочергова роль відводиться комерційним контрактам, а також різноманітним супровідним документам (оферта, акцепт, повідомлення тощо).

Крім згаданих, в сучасних умовах важливим стає формування та використання підприємством власної бази даних, в якій будуть фіксуватись всі ділові контакти суб'єкта господарювання з його партнерами, будуть визначатись прийоми та засоби, що дозволили досягнути позитивного або прийняттого результату, а також вказуватиметься на причини, що призвели до зриву домовленостей, формування бізнес-конфліктів тощо.

При своєчасному, об'єктивному та всеохоплюючому веденні такої інформаційної системи, підприємство матиме можливість своєчасно отримувати необхідні дані.

5. Переговорний процес в комерційній дипломатії.

ПЛАН

1. Міжнародні переговори як засіб комерційної дипломатії.
2. Загальний механізм проведення комерційних переговорів.
3. Проблеми спілкування.
4. Процедура прийняття рішень в переговорному процесі.
5. Системний аналіз перед початком переговорів.
6. Проблема поступок у міжнародних торгових переговорах.
7. Стратегія і тактика ефективних переговорів.

1. Міжнародні переговори як засіб комерційної дипломатії.

Однією з найважливіших форм будь-якої дипломатичної роботи є переговори. Адже інколи у вузькому зрозумінні слово дипломатія визначають як «наука або мистецтво переговорів».

В сучасну епоху міжнародні комерційні переговори є основним засобом вирішення багатьох бізнес-проблем.

Відрізняє сучасний переговорний процес і той факт, що їх учасники прагнуть досягнення якомога більшого числа домовленостей шляхом консенсусу. А такий спосіб прийняття рішень вимагає від учасників переговорного процесу вміння шукати баланс інтересів сторін при всіх наявних відмінностях у позиціях та підходах до вирішення проблем.

Основними критеріями для типології міжнародних переговорів є наступні:

- ✓ Рівень представництва;
- ✓ Обговорювані проблеми;
- ✓ Число учасників;
- ✓ Форма переговорів;
- ✓ Ступінь регулярності.

Комерційні переговори можуть проводитись на рівні керівників господарюючих суб'єктів (підприємств, тнк) або інших осіб, що причетні до вищої ланки менеджменту, представників, спеціальних експертів чи фахівців, що представляють підприємства.

Відповідно до специфіки проблеми, що обговорюється, можна вести мову про економічні, фінансові, правові питання. *В комерційній дипломатії практично відсутні такі різновиди переговорів, як політичні, екологічні, соціальні тощо.*

Залежно від числа учасників переговори бувають двосторонні та багатосторонні. Останні є значно складнішими з точки зору підготування, процедури та правил проведення.

За формою розрізняють прямі переговори та опосередковані (проводяться через посередників).

Структура переговорів включає три стадії: підготування, переговори, оформлення домовленостей. Інколи додають ще і їх реалізацію.

На кожному з названих етапів вирішуються специфічні цілі, спрямовані на досягнення єдиної мети. На підготовчому етапі розглядаються організаційні питання, а також визначаються цілі, завдання, інтереси, які учасник пов'язує з переговорним процесом. На стадії ведення переговорів ставляться процедурні запитання, відбувається уточнення позицій, вносяться пропозиції, ведуться дискусії, визначаються рамки компромісу і приймаються підсумкові документи, редагуються, а інколи, і приймаються підсумкові документи.

Стадія реалізації угоди передбачає наявність взаємного контролю за цим процесом.

2. Загальний механізм проведення комерційних переговорів.

Після вибору підприємства в якості потенційного партнера починається проведення переговорів. Основними способами ведення переговорів є:

- ✓ листування;
- ✓ особисті зустрічі;
- ✓ використання технічних засобів (телефон, інтернет, факс).

Необхідно звернути увагу на той факт, що технічні засоби для ведення переговорів застосовуються рідко, зокрема тоді, коли:

- країни контрагентів розташовані далеко одна від одної;
- підприємства добре знають одне одного і підтримують довгострокові контакти;
- необхідно повторити замовлення за раніше укладеним контрактом.

Переговори шляхом листування. *Письмову заяву продавця про бажання укласти договір купівлі-продажу прийнято називати офертою, а особу – оферентом. Зазвичай у міжнародній торговій практиці розрізняють два види оферт – тверду та вільну.*

Тверда оферта робиться продавцем на певну партію товару лише одному можливому покупцеві із зазначенням терміну, протягом якого продавець пов'язаний своєю пропозицією. Це означає, що при беззастережному прийнятті усіх умов оферти покупцем експортер зобов'язаний поставити товар на запропонованих ним умовах, інакше оферент несе відповідальність за можливі збитки покупця. Строк дії оферти обумовлюється в самій оферті (наприклад, ця пропозиція дійсна протягом трьох тижнів від дня відправлення). Неотримання відповіді протягом зазначеного терміну розглядається як відмова покупця від угоди. Незгода покупця хоча б із однією умовою рівносильна відмові. Якщо продавець або покупець при цьому зацікавлений в укладенні угоди, то він продовжує переговори. У такому разі нова пропозиція називається контрофертою. Зазвичай тверда оферта розсилається покупцям дорогого обладнання, а також на підрядні роботи.

***Вільна оферта** – це пропозиція без зобов'язань, які пов'язують продавця. Вона робиться на ту саму партію товарів кільком покупцям. Згода покупця з умовами оферти не означає укладення договору, оскільки оферент може сказати, що ствердна відповідь покупця прийшла надто пізно. Таким чином, згода покупця з умовами оферти додатково мусить акцептуватися продавцем. Про те, що оферта вільна, має бути зроблена відповідна помітка. Звичайно вільна оферта розсилається покупцям товарів масового попиту.*

Якщо ініціатива придбання товару належить покупцеві, тоді він розсилає замовлення, що має силу твердої оферти, чи запит, аналогічний вільній оферті. Але на відміну від оферти, у якій детально викладені всі умови угоди, у пропозиціях покупця не вказується ціна, за якою він хоче купити товар, а також усіляко "камуфлюються" строки поставки. Це робиться для того, щоб у продавця не виникло переконання про надто великий інтерес покупця до підписання угоди.

Переговори шляхом особистих зустрічей. На міжнародному ринку склалися певні правила, звичаї та традиції проведення комерційних переговорів. Більшість контрактів укладаються завдяки особистим зустрічам, тому практика такого ведення переговорів заслуговує особливої уваги.

Комерційні переговори проводяться зазвичай **торговими агентами**, які повинні бути підготовлені за п'ятьма напрямками знань та досвіду:

- інформація про продукцію, послугу або процес;
- щодо збуту і техніки продажу;
- знання про ринок;
- щодо сфери застосування продукції;
- у сфері управління.

Зазвичай переговори проходять на території менш зацікавленого партнера. Маркетинговий підрозділ підприємства складає план проведення переговорів, в якому бажано передбачити таке:

1. Дата, місце, час, регламент переговорів.
2. Склад учасників.
3. Обговорення тих питань, щодо яких згода може бути досягнута без ускладнень (це сприяє створенню конструктивної обстановки).
4. Альтернативи на випадок контрпропозицій партнер (щодо цін, строків поставки, умов сплати і т.д.). По можливості в портфелі учасників має бути три варіанти: оптимальний; менш оптимальний, але прийнятний; прийнятний, але малоцікавий. Дуже ефективно в ході ділової гри розглянути всі три варіанти переговорів і виробити тактику їх проведення.
5. Визначення осіб, які зустрічають, проводжають учасників переговорів, виконують протокольні функції.
6. Визначення осіб, які готують довідково-інформаційний матеріал.
7. Культурна програма. При її складанні треба бути уважним до інтересів гостей.

Існують типові плани або схеми для різних видів ділових переговорів, які можуть бути використані при спілкуванні з представником будь-якого рівня компанії-клієнта. Змінюється лише інформація з урахуванням конкретних інтересів. Принципова схема ділової бесіди може включати такі стадії:

1. Підготовка і попереднє планування.
2. Висування пропозицій і початок переговорів про продаж.
3. «Викликати інтерес і визначити потреби клієнта».
4. «Викликати довіру до угоди, торгового агента і підприємства».
5. Подання вигод, пов'язаних із задоволенням визначених потреб.
6. «Викликати бажання купити».
7. «Прийняти рішення або укласти угоду про продане».
8. Аналіз і контроль.

Схеми або плани продажу мають бути гнучкими, залежно від обставин стадії можуть бути скорочені або навіть опущені. Більше того, якщо цілі переговорів досягнуті, то вони можуть закінчитися до того, як будуть пройдені всі стадії.

Плани або схеми переговорів про продаж слід розробляти з врахуванням умов ринку, на якому працює торговий агент. Наприклад, при творчому (конструктивному) продажу, тобто в такій ситуації, коли продавець повинен пробудити в клієнта потребу раніше, ніж почнеться продаж товару або послуги, може бути застосована така схема:

- підготовка і попереднє планування;
- висування пропозицій і початок переговорів про продаж;
- визначення проблеми і потреби клієнта;
- одержання від клієнта підтвердження про те, що він дійсно має такі потреби;
- переконання в тому, що продукція і послуги підприємства можуть вирішити проблеми і задовольнити потреби;
- узагальнення вигод від покупки;
- домовленість про продаж стандартного продукту або про можливе укладання спеціально розробленої угоди;
- аналіз і контроль.

План переговорів про початковий продаж і установа тривалих торгових відносин може мати таку послідовність:

- 1) встановлення особи відповідального, що приймає рішення про купівлю або може впливати на покупку;
- 2) переговори про виконання фактичної сторони договору (вирішення проблем і задоволення потреб) через торгові представництва номінального покупця;
- 3) демонстрація пропозицій, у відповідь на яку торговий агент прагне одержати замовлення;
- 4) заключні переговори з метою безпосереднього одержання замовлення або підписання контракту;
- 5) наступні переговори для контролю й аналізу ходу виконання угоди.

Орієнтовні етапи заключних переговорів можуть бути такими:

- підготовка і попереднє планування;
- підбиття підсумків попереднього етапу переговорів і поновлення пропозицій підприємства про укладання угоди;
- демонстрація того, як набір товарів і послуг, вироблених підприємством, може вирішити проблеми клієнта або задовольнити його потреби;
- спонукання клієнта до позитивного рішення за допомогою рекомендацій і відгуків про попередні угоди;
- пробудження бажання купити;
- укладання угоди й одержання замовлення або підписання контракту;
- аналіз і контроль.

На стадії поновлення пропозицій компанії про укладання угоди торговий агент формулює зміст угоди (який було обговорено на ранніх стадіях переговорів) так, як він його розуміє відповідно до змін, внесених після завершального етапу переговорів.

Рекомендації і відгуки про угоди спрямовані на формування у клієнта довіри до запропонованої угоди, до торгового агента і його компанії за допомогою наочних засобів (фотографій, рекомендаційних листів або просто документальних свідчень про технічні дані тощо), які свідчать, що інші клієнти були задоволені подібними угодами.

Стадія аналізу і контролю є важливою в будь-якому випадку. Якщо торговий агент має намір набути практичного досвіду, то йому необхідно оцінити результати шляхом самоаналізу. Важливість контролю обумовлена необхідністю переконатися в тому, що явно і неявно виражені під час переговорів обіцянки дійсно виконуються; це викликає почуття задоволення в клієнта і забезпечує торговому агенту сприятливий ґрунт для наступних візитів.

Проблеми у взаємовідносинах між торговим агентом і клієнтом-покупцем виникають у тому випадку, якщо останній:

- не сприймає сказане через розсіяність, перебивання, відволікання його уваги або дійсно через нерозуміння;
- не хоче розуміти з особистих або "політичних" причин, через скутість або побоювання зробити помилку;
- сприймає правильно, але не переконаний або не зацікавлений, перепитує про принципи або факти, не погоджується, вороже настроєний або не має навиків і необхідних здібностей для розуміння суті проблеми.

У сфері зовнішньоторговельної діяльності спілкування відбувається або в явній (мовній) формі при особистому контакті, по телефону, у листах, записках, доповідях і т.д., або в неявній формі – через дії торгових агентів. В останньому випадку має значення те, як вдягається агент, чи пунктуальний він, чи ефективно демонструє зразки, чи стежить за виконанням заявки або замовлення клієнта.

Торговий агент повинен прагнути одержати максимум інформації як до початку, так і під час переговорів, для того щоб створити основу для компетентної, довірчої ділової бесіди. Результат залежить від того, чи налагоджений контакт із потрібною людиною, чи правильно встановлені його ім'я і статус, чи є інформація про діяльність клієнта, чи виявлений найбільш зручний час для переговорів. Клієнт повинен приймати торгового агента як особу, гідну довіри, що володіє відповідним рівнем знань, здібностей і повноважень, і уповноважений діяти в інтересах компанії.

Торговий агент має уміти розуміти точку зору клієнта. Емоційна участь не обов'язково передбачає симпатію, але обов'язково має бути присутнім елемент співчуття, що означає здатність ставити себе на місце клієнта (у найширшому значенні). Це, однак, означає оцінку не тільки матеріальних потреб клієнта (тобто його потреб у товарах і послугах), але

також його психологічних і емоційних потреб. Йдеться про задоволення від власності, психологічна потреба приймати активну участь у процесі продажу, а не просто бути пасивним слухачем.

На початковій стадії переговорів про продаж варто спонукати клієнта повідомити інформацію про його потреби і проблеми. Це дає змогу торговому агенту на пізніших етапах угоди домовитися про найбільш прийнятні умови або вигоди від продукції і послуг, що продаються. Для цього торговий агент може використовувати: питання про думки з приводу; питання про факти; спрямовуючі запитання. На цій стадії переговорів про продаж здебільшого має говорити клієнт, оскільки він відповідає на питання-думки і фактичні питання. Якщо клієнт відхиляється від напрямку бесіди, бажаного для торговця то останньому варто втрутитися і поставити наступне питання для того, щоб повернути бесіду в потрібне русло.

На основі інформації, отриманої з відповідей на попередні питання, комерційний агент-представник може провести паралелі між продукцією або послугами (або їх окремими властивостями) і потребами клієнта. Для цього торговий агент висуває три, чотири або п'ять основних переваг, що може отримати клієнт, вступивши в ділові відносини з агентом, який представляє компанію. Потім постають питання: про згоду; питання-пояснення; підсумовуючі питання-думки; питання, пов'язані із пошуком орієнтирів; питання-заяви; питання про приховану перешкоду.

Будь-який торговий агент повинен продати три речі:

- товар або послуги (загальний предмет угоди);
- компанію;
- самого себе як консультанта і радника.

Кожний торговий агент має манеру й імідж (наприклад, щасливої, бадьорої людини з великим досвідом, на яку можна покластися). Якщо ця манера прийнятна, то вона допоможе торговому агенту "продати" себе і викликати довіру. Якщо вона частково або цілком неприйнятна, то це буде ще однією перешкодою, яку треба подолати. Тому торговий агент має уміти оцінювати власну особистість і прагнути до її удосконалення. Якщо дві конкуруючі пропозиції про продаж збігаються в усьому, то клієнт зробить покупку в того торговця, який йому більше сподобався.

Прийнятність поведінки торговця в переговорах завжди підтримується або знижується прийнятністю його особистості і щирістю його дій. Йдеться про соціальну взаємодію двох або більшого числа осіб у торговій ситуації, і тому мають враховуватися як психологічні, так і фізичні аспекти. Одним із важливих правил є те, що торговому агенту не варто показувати свою перевагу навіть у тому випадку, якщо він є визнаним експертом з

цього питання. Розмовляючи з покупцем з висока або осліплюючи його "науковістю", використовуючи науковий жаргон, торговий агент ставить клієнта в позицію людини, що обороняється, а це викликає в покупцеві підозрілість. Якщо необхідно привести технічні дані, то береться до уваги рівень технічних знань клієнта.

Спілкування починається ще до того, як торговий агент розпочинає розмову. Клієнт встигає оцінити його зовнішній вигляд, одяг, фізичний стан, зачіску, руки, взуття і т. д., впевненість (або непевність) ходи; відзначає, чи проявляє він ознаки знервованості, чи випромінює дружню посмішку, а також те, як він потискує руку.

Торговий агент проводить таку саму оцінку клієнта і до того ж повинен уміти "читати" приховані повідомлення: чи встає клієнт для вітання, або йде назустріч, або виявляє байдужність, чи змушує він його стояти (покупець дає тим самим зрозуміти торговому агенту, що він не може розраховувати на тривалий візит) або пропонує йому сісти і яке місце зайняти при цьому. Пропозицію сісти за столом поруч із покупцем (якщо зустріч відбувається в кабінеті) є набагато дружелюбнішим жестом, ніж бар'єр у вигляді столу між ними.

Для початку переговорів, привернення уваги клієнта і пробудження інтересу торговий агент має у своєму розпорядженні цілий набір методів:

метод, заснований на специфіці продукції і послуг: для пробудження інтересу на самому початку вибирають конкретні товари або послуги, що мають особливе призначення (при збуті споживчих товарів це може бути нове покоління товарів, що впроваджуються на ринок);

метод, заснований на новій ідеї, – у тому випадку, коли для привернення уваги можуть використовуватися деякі нові або модернізовані аспекти продукції, послуги, сфери застосування, функції, процесу, методу, демонстрації;

метод, заснований на допитливості: все, що посилює жадобу до знань так, що "покупець" просить додаткової інформації, або дає свою згоду, або стає більш уважним, очевидно допомагає вести переговори;

метод, заснований на окремій проблемі: якщо торговий агент може визначити конкретну проблему, що стосується певної широкої сфери діяльності, або специфічну проблему, що стосується конкретного клієнта, а також може запропонувати вирішення цієї проблеми за допомогою продукції і послуг своєї компанії, це може бути гарним початком переговорів;

метод найважливіших переваг заснований на таких аспектах продукції, послуг і всієї угоди, що найбільшою мірою служать вигоді клієнта;

метод "новин" передбачає надання нової інформації про продукцію і послуги;

метод фактів: кожний покупець виявляє цікавість і на нього справляють враження факти, що стосуються його сфери діяльності, особливо в тих випадках, коли можна посилатися на повідомлення третьої сторони;

метод питань. Питання про здоров'я і подібні найкраще використовувати на стадії формального вітання, але питання, що викликають цікавість і вимагають згоди, є зручним засобом для відкриття переговорів;

метод щирих компліментів. Торговий агент робить покупцю компліменти як щодо його компанії, так і щодо самого покупця;

метод схвальних відгуків. Торговий агент посилається на конкретну компанію, що задоволена партнерськими відносинами або згадує ім'я спільного чи особистого знайомого "покупця".

Дуже важливо уникати ризикованих кроків, оскільки вони можуть призвести до помилки, і завжди стежити за тим, щоб переговори про продаж не втрачали своєї кульмінаційності, і справдити високі очікування, що виникли в клієнта на стадії початку переговорів.

Торговий агент повинен справити враження на клієнта і переконливо довести свою надійність і надійність компанії, для чого варто підготувати низку прикладів:

- зробити заяву загального характеру про позитивний досвід використання продукції підприємства-продавця;
- повідомити думку експерта про пропоновану продукцію;
- повідомити дані вивчення практичного досвіду із зазначенням компанії, причому вибір необхідно робити обережно, оскільки, якщо названа компанія займає менш солідне положення, ніж компанія клієнта, це не може розглядатися як рекомендація;
- навести візуальні докази: попередні методи будуть значно посилені, якщо можуть бути використані візуальні докази у вигляді фотографій, креслень, брошур тощо;
- більш ефективним засобом, ніж візуальні докази, є речові докази, що дозволяють клієнту особисто переконатися в перевазі товару. Наприклад: демонстрація на підприємстві клієнта, демонстрації на підприємстві задоволеного клієнта або безкоштовне надання продукції для користування на певний час.

Якщо на початкових стадіях переговорів і продажу потреби і проблеми клієнта оцінені правильно і потім запропоновані вигоди відповідних продуктів і послуг, то в клієнта має виникнути бажання купити і, отже, торговий агент може переводити переговори в стадію ухвалення рішення і укладання угоди. Однак інколи необхідно допомогти покупцю набуту впевненості в тому, що він правильно діє, розміщуючи замовлення. Це, наприклад, потрібно у випадках, коли:

- компанія-покупець змінює постачальника, навіть після багаторічних відносин з ним;
- компанія уперше вступає в контакт з підприємством торгового агента;
- організація покупця досить велика і агент покупця звітує за свої дії на декількох рівнях управління;
- покупець має деякі сумніви щодо запропонованої угоди.

У тих випадках, коли така невпевненість існує, краще витратити якийсь час на те, щоб спробувати підсилити бажання покупця купити, ніж поставити його перед необхідністю негайно прийняти рішення, коли найбезпечнішою відповіддю може виявитися "ні" або прохання про відстрочку. Гарантії і почуття впевненості тут виникають у відповідь на демонстрацію того, що інші компанії діяли за порадою торгового агента і були дуже задоволені своєю покупкою. Якщо у покупця є невисловлені сумніви, то їх слід обговорити, використовуючи питання, пов'язані з пошуком орієнтирів.

Клієнт може висунути ряд заперечень у будь-який момент переговорів про продаж, хоча спостерігається тенденція до висунання більше заперечень ближче до моменту ухвалення рішення. Основні заперечення у підсвідомості покупців викликають негативні думки у свідомості торгових працівників.

Позитивне мислення допомагає створити сприятливий клімат для укладання угоди, коли покупець не прагне відшукати пункти, які він міг би заперечити. Останні найчастіше є потребою отримати інформацію і не повинні сприйматися торговим агентом на свій рахунок або на рахунок своєї компанії.

Необхідно пам'ятати три принципові моменти, пов'язані із запереченнями:

- торговий агент повинен враховувати їх і запевнити клієнта, що розуміє його заперечення;
- торговий агент повинен розуміти, чому клієнт висуває заперечення;
- заперечення можуть принести користь торговому агенту зокрема, якщо при відповіді на заперечення підкреслюється відповідний вигідний момент угоди.

Є чотири типи заперечень:

- щирі, або справжні;
- приховані, або свідомо замасковані;
- нещирі, або фальшиві;
- необов'язкові, або надумані.

Нещирі, або фальшиві, заперечення зазвичай виникають на початкових стадіях переговорів про продаж і свідчать про те, що в партнера не виник достатній інтерес. Торговому агенту не варто особливо прислухатися до фальшивих заперечень.

Необов'язкові, або надумані, заперечення провокує сам торговий агент тим, що привертає увагу до недоліків продукції або послуг, погано знає устаткування або занадто заглиблюється в технічні питання при висуванні торгових пропозицій, або свідомо приховує ці пропозиції. Таких ситуацій варто уникати.

Щирі й приховані заперечення свідчать, що клієнт виявляє увагу; вказують на його торговий настрій ("температуру"), справжню сферу його інтересів; виявляють сфери конкуренції; часто показують, що клієнт "купився".

Коли висувається заперечення, торговий агент повинен вирішити, обговорити його негайно чи відкласти обговорення. Обговорення заперечень може бути відкладене з таких причин:

- бажання зберегти ініціативу;
- торговий агент не знає відповіді;
- можливо краще відповісти пізніше, коли процес висування пропозицій набере сили;
- бажання уникнути різкої зміни процесу мислення.

Торговому агенту варто кожного разу відкладати обговорення заперечень, коли в них відчувається упередження. Як можна відкласти заперечення? Торговий агент повинен:

- повідомити партнеру по переговорах, що він розуміє його позицію;
- показати, що він здатний вирішити проблеми;
- продемонструвати впевненість при вислуховуванні заперечень і показати, що вони його не турбують;
- запропонувати дати відповідь пізніше.

Обговорювати негайно необхідно заперечення:

- які мають вирішальне значення для подальшої дискусії;
- без обговорення яких торговий агент не може продовжувати дискусію;
- які виявляють справжню сферу інтересів покупця;
- які дають торговому агенту можливість укласти угоду або одержати замовлення на одну групу товарів перед тим, як перейти до наступної.

Обговорення щирих заперечень означає не погоджуватися погоджуючись. Наприклад, заперечення, що стосуються ціни або знижок, звичайно висуваються в тому випадку, коли вигоди були недостатньо підкреслені (якщо спочатку зроблений акцент на вигодах, то ціна виглядатиме порівняно невисокою). Після того, як заперечення висловлене, торговому агенту варто не доводити, що клієнт помиляється, а скоріше відповісти на запитання.

Торговий агент може з успіхом використовувати комбінацію двох описаних вище методів: спочатку перетворити заперечення в питання, а потім дати покупцю підстави для

здійснення покупки, або підкреслюючи головну вигоду, або демонструючи докази, або наводячи їх усно.

Після того як висунуто заперечення, торговий агент може: показати фотографії, ілюстрації і калькуляції або розповісти, які вигоди одержали інші клієнти за схожих обставин. Візуальні й усні докази виявляються ефективними під час обговорення заперечень.

Часто висуваються заперечення, що базуються на подібності; наприклад, коли продукція компанії схожа на продукцію конкурентів, а ціни, знижки, умови постачання ті самі або схожі. Варто пам'ятати, що в таких випадках покупець завжди буде купувати в того торгового агента, який йому більше подобається. Тому торговий агент повинен знати психологію людських відносин і прагнути до поліпшення особистих відносин із такими клієнтами.

З проханням про відстрочку звичайно стикаються в тому випадку, коли торговий агент незадовільно виконав роботу з продажу. Це означає, що він не зміг подати вигоди висунутих пропозицій конкретному клієнту. Якщо торговий агент у своїй практиці часто стикається з проханнями про відстрочку відповіді, то він повинен удосконалювати свої навички зі збуту і демонструвати вигоди, пов'язані з розміщенням замовлення, і можливі втрати, пов'язані з відстрочкою.

Якщо торговий агент одержує повну відмову, то це може означати, що партнер по переговорах не налаштований розміщати замовлення або що це не та людина, яка потрібна, має гроші, повноваження, потреби.

Приховані заперечення часто завуальовані щирими запереченнями з приводу ціни або у вигляді прохання про відстрочку відповіді. Їх варто виявляти й обговорювати.

Заперечення свідчать про те, що бажання купити продукцію не досягло достатнього рівня. Для спостережливого торгового агента це є ознакою того, що йому не вдалося пов'язати потреби клієнта з основними характеристиками і перевагами своєї продукції і послуг, коли він робив свою пропозицію. Заперечення саме по собі може вказувати на недоліки в роботі торгового агента, і після цього, можливо, доведеться досліджувати, у чому вони полягають.

Заперечення варто вітати (якщо тільки їх не занадто багато), тому що вони розкривають сферу щирих інтересів клієнта. Торговому агенту варто випереджати заперечення покупця, поєднуючи свої відповіді в рамках єдиного процесу висунання торгових пропозицій так, щоб вони звучали ще до висловлення заперечень.

Торговому агенту варто скласти список усіх можливих заперечень із своїми відповідями на стадії попереднього планування переговорів про продаж. Зазвичай є кілька способів відповісти на кожне заперечення. Нові заперечення і відповіді в міру їх появи варто

додавати до списку, щоб він був повним. На будь-яке заперечення є відповідь, і якщо в торгового агента виникають труднощі з відповіддю на якесь заперечення, то слід обговорити його з колегами або проконсультуватися з керуючим, відповідальним за збут.

Є ряд способів приведення переговорів про продаж до успішного завершення (це може бути одержання згоди на надання документів, ухвалення рішення про покупку або досягнення інших цілей, про які говорилося вище). Для цього торговому агенту не варто вдаватися на переговорах до методу "високого тиску", а варто швидше вести клієнта "природним" шляхом до ухвалення рішення.

Клієнтам часто потрібно набути впевненості, перед тим, як вони почнуть діяти. Торговий агент повинен допомогти покупцю вимовити слово "так", перетворюючи його заперечення в докази на користь покупки, стимулюючи його бажання купити усуваючи сумніви і неодноразово пропонуючи розмістити замовлення.

При послідовному завершенні переговорів про продаж заключна стадія полегшується, оскільки покупцю зроблені торгові пропозиції в повному обсязі, що значно полегшує ухвалення рішення. Калькуляції та ілюстрації, зразки, фотографії, моделі, повноцінні випробування і демонстрації – усе це сприяє укладанню угоди. Таким чином, на стадії висування переваг для їх ілюстрації торговий агент може використовувати спеціальні технічні характеристики.

Краще досягати домовленостей на кожній стадії переговорів про продаж, ніж очікувати, що клієнт прийме одне загальне рішення наприкінці. Немає необхідності проходити всі стадії переговорів перед укладанням угоди, якщо клієнт сигналізує про намір купити.

Процес переговорів може тривати протягом декількох місяців, а може закінчитися негайним взаємопорозумінням торгового агента і клієнта. Торгові контакти приводять до тривалих ділових відносин, у процесі яких проводять обговорення, домовляються про технічні деталі, ціни й умови постачання

Після переговорів про продаж для торгового агента важливо оцінити їх якомога швидше, поки ще весь хід і "атмосфера" свіжі в його пам'яті. Аналіз варто спрямувати: на з'ясування, чи були досягнуті цілі; дійсні результати, поведінку, позицію і реакцію покупців і торгових агентів; взаємодію між двома партнерами. Іншими словами, визначити, що нового дізнався торговий агент, що можна використовувати в майбутніх переговорах про продаж і що зробить роботу агента і переговори більш успішними.

Варто записувати хід переговорів про продаж із зазначенням дати, партнера (або партнерів), а також деталей розміщеного замовлення або отриманої заявки, відомості про покупця, його офіс, підприємство тощо. Необхідно також регулярно заносити в картку

клієнта подробиці всіх дій з контролю (коли, як і хто їх виконує) і інформацію про наступний телефонний дзвінок (коли і хто його повинен зробити).

Торговий агент повинен стежити за тим, щоб укладена угода потрапила до керівництва підприємства якомога швидше і була виконана вчасно та якісно.

3. Проблеми спілкування.

Навряд чи можна знайти людину, яка б не робила помилок. Головне питання в тому, щоб ці помилки не були фатальними, а також в тому, щоб своєчасно засвоювати отримані уроки.

Однією з найістотніших помилок в спілкуванні з партнерами є їх помилкове, неадекватне сприйняття. Причин тому може бути декілька.

Точка зору третіх осіб. Так, взявши за основу погляди своїх знайомих, ми ризикуємо опинитись у полоні чужих упереджень (байдуже, позитивні вони чи негативні). В одному випадку можна отримати ненадійного партнера, в іншому – втратити перспективного. Причому не завжди можливо зрозуміти, що за цим стояло – чиясь суб'єктивна точка зору чи дії конкурентів.

Перше враження. Хоча, як стверджують психологи, перше враження досить часто є вірним, але навіть досвідчена людина може помилитись. Так, інколи бажання швидше зорієнтуватись в ситуації, визначитись із партнером, веде до формування помилкових суджень і помилок в оцінках.

Помилки, пов'язані з зовнішнім виглядом. Незважаючи на застереження на зразок «не все золото, що блискує» та «за одягом зустрічають, за розумом – проводжають», ряд помилок в діловому спілкуванні пов'язаний саме з даним аспектом між людських відносин. Так, привабливі зовні люди (мова йде як про фізичні дані, так і про одяг, ділові канцтовари, телефон, автомобіль тощо) сприймаються як більш цікаві, врівноважені, відкриті для спілкування; хоча насправді до ділових якостей це немає жодного відношення. Ті ж люди, які отримують «низьку оцінку» за даним критерієм ризикують отримати упередженість негативного плану.

Можлива і інша помилка – сприйняття «відмінного» зовнішнього виду як прикриття для відсутності внутрішнього наповнення, а звідси і негативне ставлення без жодних на те підстав. Тому необхідно зайвий раз нагадати: жодного причинно-наслідкового зв'язку між зовнішніми даними та діловими якостями немає.

Стереотипи. Крім зовнішності на ділові відносини можуть вплинути і інші стереотипи, серед яких можуть бути як достатньо поширені (раса, національність, мова,

статева приналежність, кількість або колір волосся, освіта чи її відсутність), так і специфічні (на зразок «всі жінки за кермом – суцільна небезпека»).

Емоційність оцінок здатна спотворити сприйняття дійсності в напрямку або надмірного оптимізму, або ж песимізму. В результаті матиме місце недооцінка труднощів з подальшими наслідками, або ж втрата потенційних можливостей чи навіть партнерів.

Бар'єри та помилки спілкування

Часто спілкування з діловими виявляється неефективним з достатньо простих причин: поганий настрій людини, що веде переговори, її втома або лінощі. Це найбільш істотні помилки. Проте зустрічаються і менш очевидні.

Надмірна сором'язливість. Бажати те, чого хочеться, – нормально. Бажання – ще не ознака егоїзму. Проте окремі люди в процесі переговорів відчувають невпевненість від того, що вони прагнуть, як їм здається, більше, ніж є прийнятним в даній ситуації. Результат – ініціатива миттєво переходить до протилежної сторони.

Надмірне захоплення власною мовою. «розмова – це змагання, в якому першого, хто затримає дихання, оголошують співрозмовником» (Р.Болтон). Проте подібні підходи можуть відбити бажання до розмови навіть в дуже активного співрозмовника. Подібний недолік зустрічається достатньо часто. Тому можна не дивуватись, якщо партнер не пам'ятає нічого з того, що ми говорили.

Безпідставне перебивання. Без необхідності перебивають своїх співрозмовників частіше люди, що займають більш високе становище (начальники, вчителі, батьки, чоловіки). В такій ситуації спілкування загрожує перетворитись в боротьбу співрозмовників між собою. Варто звернути увагу на той факт, що ділові відносини, де з'являється диктат не можуть піти на користь жодній із сторін. А тому такі відносини і не будуть носити довгострокового характеру.

Пасивна поведінка. Спілкування – процес активний, що вимагає уваги до того, про що йде мова, а також відповідних розумових зусиль та концентрації на предметі розмови. Все це передбачає активну участь в розмові. Інакше ж ефективне спілкування неможливе.

Цілковите захоплення собою, своїми переживаннями та турботами. Люди, стурбовані своїм здоров'ям; незадоволені новою дорогою покупкою; ті, що готуються до шлюбу; захоплені новою бізнес-ідеєю тощо, часто чують те, що хочуть почути, і не реагують на справедливу критику або цінні пропозиції/побажання співрозмовників або ділових партнерів. Нерідко це трапляється у критичні моменти життя, коли особливо важливо прислуховуватись до думки тверезомислячих людей.

Безповоротно прийняте рішення. «Не збивайте мене фактами – рішення вже прийнято». Як правило, змінити думку подібних «співрозмовників» надзвичайно важко, якщо взагалі можливо. Тому і бажання спілкуватись з такими людьми швидко зникає.

Низька культура спілкування.

Надзвичайно емоційна реакція. (за винятком ситуації, коли це було добре розрахованим кроком).

Неуважність до співрозмовника, ігнорування його думки.

Ситуація під умовною назвою «єралаш» або ж «хаос». Можлива у випадку: 1) всі говорять багато, є значна кількість побічних тез, фактів, вторинної інформації; втрачається основна лінія розмови втрачається; 2) використання критичних слів, що виводять партнера з рівноваги.

Можна визначити бар'єри спілкування на рівні мовних виразів та фраз. Кожного разу, коли вони звучать, неминуче виникають нові труднощі:

- ⊗ Наказ, вказівка, команда («Повторіть ще раз!», «Говоріть помаліше /скоріше», «не розмовляйте так зі мною»), особливо при негативній інтонації;
- ⊗ Попередження, погроза («ще раз повториться – з вами припиниться співпраця», «ви пошкодуєте, якщо зробите це»);
- ⊗ Повчання, звертання уваги на недоцільність («вам необхідно ...», «це неправильно», «вам не слід так чинити»);
- ⊗ Осуд, критика, звинувачення («те, що ви зробили, – безглуздо», «я не можу більше сперечатись з вами», «я попереджав вас, що так і буде»);
- ⊗ Лайка, безпідставні звинувачення, приниження («вам нічого не можна доручити», «з вами не можна мати справу», «вам не можна довіряти», «всі жінки/чоловіки ...»);
- ⊗ З'ясування, допит («що ви зробите наступного разу?»);
- ⊗ Відхід від проблеми, відвертання уваги, жарт.

4. Процедура прийняття рішень в переговорному процесі.

Коли починається найпростіша форма переговорного процесу, у якій задіяні дві сторони, вирішується одне питання і дві пропозиції лежать на столі, то найкращим провісником результату є середня точка, дотична між двома вступними пропозиціями, якщо вона розміщена в зоні домовленості (де перетинаються мінімальні вимоги кожної сторони). Чому так? Чому дві вступні пропозиції мають такий визначальний вплив на результат переговорів? Таке трапляється тому, що початкові позиції сторін є ключовими і впливають

на передбачення сторонами можливого результату. Визначення ключової позиції є одним із багатьох упереджень тенденцій прийняття рішень, яке впливає на здатність сторін вести переговори у раціональному, конструктивному руслі, тобто досягати оптимальних рішень, які б максимально враховували їхні інтереси. У цій секції ми розглядатимемо декілька таких тенденцій.

Ключова позиція переговорів. Якщо сторона переговорів невпевнена у тому, якого результату чекати від переговорів, то вона переважно дозволить початковій позиції другої сторони стати ключовою і трансформуватись в остаточну угоду. Отже, якщо початкова позиція покупця є нижчою, ніж очікувалося, то продавець втрачає оптимізм і схилиться до згоди на продаж за нижчу ціну. Ефект відстоювання початкових позицій є лише одним із прикладів того, як люди використовують наявну вихідну точку, як початкову позицію, щоб прорахувати ймовірний результат переговорів. Наприклад, у переговорах НАФТА (Північноамериканська угода про вільну торгівлю) між США та Мексикою мексиканська сторона вимагала спеціального ставлення до себе як до менш розвиненої країни і відстоювали свої початкові позиції як ключові стосовно окремих питань цього статусу, просячи, наприклад, довший, ніж розраховували США, перехідний період на ліквідацію тарифів.

Премія за поступки. В обміні між продавцем і покупцем, покупець повинен платити найменшу ціну, яку вимагає продавець, тобто так зване застереження результату продавцем, або мінімальний результат. Вартість товару може бути визначена ринком, тобто за таку ціну можна купити товар в іншому місці. Однак часто продавець у ціну товару включає не лише його ринкову вартість, а й вартість додаткових якостей. Наприклад, переговорний процес щодо припинення дії американських торговельних заходів захисту проти імпорту канадської деревини потребував значних зусиль, тому що виробники пиломатеріалів США володіли антидемпінговими і компенсаційними митами, які накладалися на імпорт і вони вважали, що повинні отримати компенсацію за втрати, яких зазнають у результаті переговорів.

Строге дотримання початкової стратегії. Сторони переговорів часто мають тенденцію нераціонально залишатися відданими своєму початковому курсу, навіть після того, як стало зрозуміло, що він негативно вплинув на переговорний процес. Переважно вони це роблять у знак підтвердження раціональності своєї початкової пропозиції, навіть, якщо наслідки такої відданості є негативними. Змінивши тактику, вони б визнали помилковість своєї початкової пропозиції і могли б втратити обличчя. Наприклад, під час переговорів з питань вільної торгівлі зі США, Канада наполягала, що вона повинна вийти з поля дії торговельних заходів захисту і неухильно притримувалася цієї позиції, навіть, коли США категорично заперечували проти цього доти, доки переговори не перервалися.

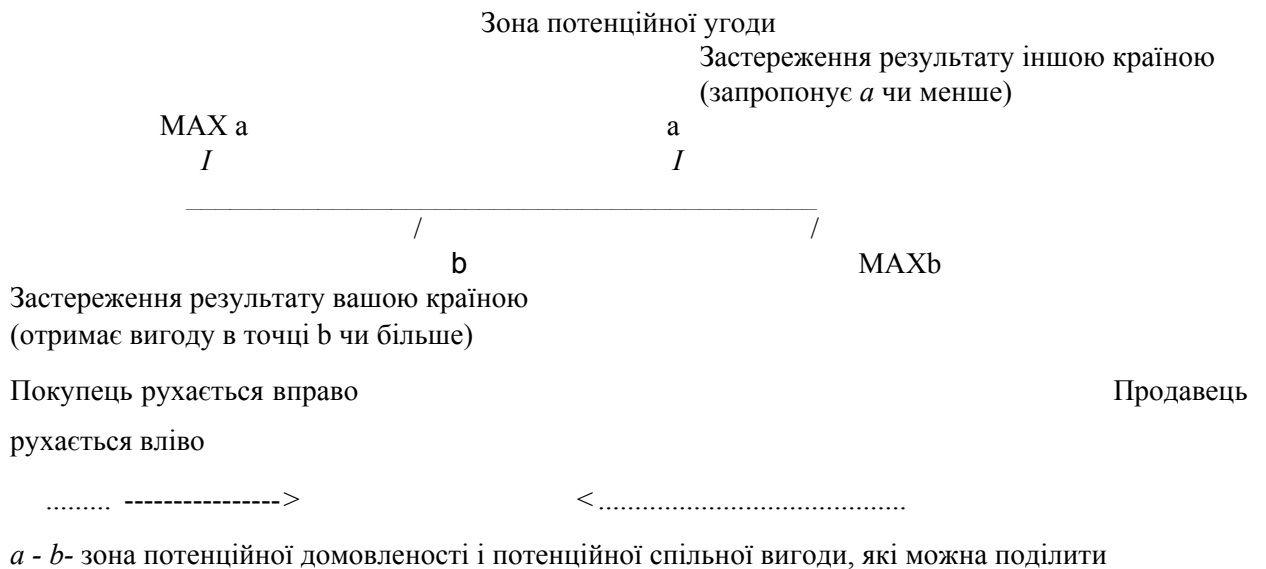
Захист власної позиції. Сторони повинні бути палкими захисниками своєї позиції. Це означає, що вони мають схильність зосереджувати надто багато уваги на власних перспективах і не зовсім думають про те, як переговори сприймає друга сторона. У результаті сторони переоцінюють важливість власних альтернатив, тобто позицій, у яких вони можуть поступитися, встановлюючи штучно високі застереження для продавців і низькі для покупців. Крім того, такий захист призводить до того, що сторони звертають більше уваги на інформацію, яка підтримує їхню позицію і не зважає на ту, яка йде на користь другої сторони. Вони сприймають переговорний процес через призму своїх інтересів, ігноруючи інтереси інших. Такий стан справ може призвести до бачення справедливості і чесності у переговорах лише тоді, коли учасники виконують умови однієї сторони, хоч друга часто категорично не згідна з першою. Уругвайський раунд переговорів між ЄС і США з питань сільськогосподарських субсидій став наглядним прикладом такої стратегії захисту.

Якщо така певна упередженість (необ'єктивність) у прийнятті рішень широко розповсюджена, і якщо вона може обмежити здатність раціонально проводити переговори лише тому, що хтось прагне максимально захистити свої інтереси, то що ж можна зробити, щоб уникнути цього? Однаково важливим є питання про те, що можна зробити, щоб пересвідчитися, що друга сторона уникає цих самих тенденцій? Відповідь надзвичайно проста, але важка у виконанні. Потрібно надзвичайно ретельно підготуватися до переговорів, звертаючи увагу на ті нюанси, які допоможуть уникнути шкідливих тенденцій. Доцільним буде використати систему аналізу, яка допоможе підготуватися до переговорів.

5. Системний аналіз перед початком переговорів (Самооцінка ситуації сторонами переговорів).

Проаналізуємо групу системних аналітичних методів, створених для того, щоб допомогти у визначенні пріоритетів, оцінці важливості компромісів (поступок) ведення переговорного процесу. Деякі легкі прийоми дають змогу людям чи організаціям, які беруть участь у переговорах, краще зрозуміти власні інтереси і позиції, оцінити інтереси і позиції другої сторони. Проведення аналізу перед початком переговорів допомагає створити стратегію і тактику, спрямовану на співпрацю і, водночас, конкуренцію. Їхнє застосування під час переговорів дає змогу провести ефективніший моніторинг курсу переговорів і коригувати його.

Для того щоб почати аналіз, корисно проаналізувати у спрощених термінах проблему, яку виносять на обговорення: ваша країна "продавець" чи "покупець". Терміни МАХЬ (покупець) та МАХв (продавець) представляють початкову пропозицію покупця і продавця. Розглянемо структуру переговорів з огляду на зону потенційної домовленості.



Структура переговорів.

Завдання будь-якої сторони оцінити розмір "пирога" ($a-b$), який треба поділити, тобто зони потенційної домовленості між застереженням результату обох сторін. Потім цю інформацію використовують для створення стратегічного плану, мета якого - пересунути точку фінальної домовленості в зоні потенційної домовленості у таку позицію, яка б максимально оптимізувала інтереси сторін, забезпечуючи якомога більше вигоди і, водночас, не шкодила б застереженню права (результату) кожної зі сторін, що б зробило домовленість неможливою (за умови, якщо б вони не дали більше, ніж a).

Аналіз починається з трьох кроків, які необхідно зробити перед переговорами. Перший крок - визначити, якою може бути *альтернатива переговорів*. Чи можна досягти поставленої мети, непроводячи переговорного процесу? Чи привабливими є такі варіанти? Чи альтернатива є реальною, і наскільки дорого може обійтися? Відповіді на ці запитання є дуже важливими, оскільки визначають, наскільки потрібними є переговори для досягнення порозуміння. Якщо ваша *альтернатива непроведення переговорів* є досить привабливою і реальною для здійснення, то це означає, що ви зможете більше вимагати і отримати від іншої сторони. Навпаки, якщо така альтернатива не є привабливою, можливо, не варто ризикувати, а вдатися до інтенсивних переговорів. Варто також розглянути альтернативи, які має друга сторона: наскільки вони є привабливими порівняно з нашими, і який вплив можуть мати на переговори.

Альтернатива непроведення переговорів передбачає нижчий рівень зобов'язань, ніж вимагав би будь-який потенційний договір, укладений унаслідок переговорів. Отже, угода повинна дати принаймні таку саму вигоду, яку можна отримати і без проведення переговорів. Якщо майбутній результат виявляється гіршим, ніж відмова від переговорів, то краще відмовитися.

Для кожної сторони існує певна кількість можливих домовленостей, пов'язаних, з одного боку, їхніми відповідними альтернативами не проведення переговорів, а з іншого - різними комбінаціями спільної вигоди, тобто так звана *множинність домовленостей*. Отже, саме альтернативи не проведення переговорів сторонами встановлюють рамки для переговорів. Чим сприятливішими є такі варіанти для вашої сторони, тим менше потреби укласти спільну домовленість, і тим вищі вимоги вона може ставити. Зміна і вплив на такі альтернативи стають важливим елементом стратегічного планування. Збільшення значення власних альтернатив не проведення переговорів і зменшення важливості такої альтернативи для другої сторони може суттєво змінити множинність домовленостей.

По-друге, потрібно чітко визначити свої *інтереси і цілі*. Що ви плануєте одержати чи захистити шляхом переговорів? Ваші цілі загалом стосуються питань, які обговорюватимуть на переговорах. Визначення проблематики переговорного процесу є важливим елементом планування переговорів. Предмет переговорів має декілька можливих варіантів рішень, які відрізняються за рівнем прийнятності для сторін, і які можуть стати окремим пунктом обговорення. З іншого боку, ваші інтереси можуть мати більш загальне відношення до переговорів. Цим інтересом, наприклад, може бути бажання не зіпсувати стосунки з другою стороною, чи ви можете хотіти винагородити, або ж, навпаки, покарати другу сторону, переслідуючи більше політичні чи економічні цілі.

Розуміння власних інтересів означає глибокий аналіз усіх моментів, пов'язаних із проблемою відокремлення цих інтересів від позицій. Розуміння інтересів другої сторони означає вивідування всіх їхніх інтересів, знову ж таки відокремлюючи їхні позиції. Для стратегічного планування дуже важливо з'ясувати усі, навіть найдрібніші інтереси, і відмежувати їх від питань переговорів, на яких ґрунтуються позиції. Зв'язок між інтересами і позиціями є складним, поведінка не є автоматичною. Інколи зсув у фокусуванні на глибинні інтереси може вивести з тупика, у який потрапили через позиції, які лише частково стосуються справжніх інтересів сторін. У випадку конфліктів інтересів, можливо, було б доцільніше уникнути зосередження на інтересах і зробити спробу обговорити існуючі компроміси, не вирішуючи самого конфлікту. Це особливо стосується ситуації, коли існують певні важелі для вирішення якогось питання. Визначення шляхів, за допомогою яких сторони можуть досягти компромісу, теж є ключовою частиною стратегічного планування.

Також необхідно визначити *ціну компромісу*, на який, можливо, доведеться вам піти. Які питання і результати вам найбільш важливі? Які є менш важливими і ними можна поступитися, для отримання бажаного результату? Потрібно оцінити і потенційну ціну компромісів, на які може піти друга сторона. Знання пріоритетів і потреб другої сторони допоможе максимально збільшити потенційні здобутки і знизити витрати.

Ці три питання є головними аспектами аналізу, який треба провести перед переговорами.

Відносні пріоритети і визначення ступеня важливості. Оскільки більшість переговорів стосуються багатьох питань, доречно почати аналіз із здійснення класифікації власних відносних пріоритетів. Які питання найважливіші, які найменш важливі, а які середньої ваги? Точну оцінку відносних пріоритетів можна досягти шляхом *визначення ступеня важливості*, тобто відсоткового значення між нулем (0) і сотнею (100), яке відображає відносну важливість кожного питання, зокрема. Для будь-якої групи питань, які необхідно обговорити і узгодити, сума важливості не може перевищувати 100%.

Припустимо, що ви ведете переговори з трьох питань - А, Б і В; А - найважливіше, Б - друге за значимістю і В - найменш важливе. Безперечно, А - найважливіше, але не відомо, наскільки саме воно важливіше, ніж Б і В. Ця точніша оцінка відносних пріоритетів досягається шляхом проведення визначення ступеня важливості кожного питання за шкалою від 0 до 100. Можна, наприклад, приблизно визначити, яке з питань є вдвічі важливішим, ніж інші, а потім провести розрахунок за стобальною шкалою. Припустимо, ми вважаємо, що питання А вдвічі важливіше питання Б. Якщо ми дамо питанню Б 25 %, то А буде мати 50%, а питанню В залишиться 25% за умови, якщо питання В таке ж важливе, як і Б. Але ми вже сказали, що В - менш важливе, ніж Б, тому необхідно визначити важливість, враховуючи цю різницю. Відтак потрібно змінити вагу, приписану Б до 30%, відповідно А (вдвічі важливіше Б) підніметься до 60 %, а питанню В - залишиться лише 10 % ($30+60-100$).

Це визначення ступеня важливості використовують для оцінки потенційних компромісів. Перед цим сторони повинні насамперед оцінити відносні пріоритети другої сторони, визначаючи, які питання вона вважає найважливішими, найменш важливими, а які знаходяться посередині. Такий розрахунок здійснюють аналогічно до розрахунку ваших власних пріоритетів. Перший крок - це розгляд в загальних рисах пріоритетів другої сторони. Потім необхідно визначити їхню важливість дещо точніше, звертаючи увагу на те, яким саме питанням друга сторона надає особливої ваги. У цьому допоможуть як загальні знання їхніх інтересів, так і ваш розум. Оцінку визначення ступеня важливості також застосовують для визначення потенційного кола компромісів серед різних питань, винесених на переговори.

Результати. Після визначення відносних пріоритетів серед питань власних і другої сторони, необхідно точно визначити кожен позицію зокрема. Як зазначено вище, зона потенційних домовленостей пов'язана з мінімальним результатом переговорів для сторін, який переважно називають "нижньою лінією". Мінімальний результат (МІН) є найбільшою величиною поступки, на яку згідна сторона, чи найменше, на що вона погодиться. Якщо друга сторона пропонує менше чи вимагає більше, то інша сторона просто припинить

переговори і перейде до альтернативи непроведення переговорів, принаймні з якогось конкретного питання, а не прийме не вигідну позицію як основу домовленості.

Учасники переговорного процесу повинні ще до початку переговорів встановити застереження стосовно мінімального результату з кожної позиції. Вони також повинні визначити такі самі застереження, на які згідна піти друга сторона. Такий підхід дасть змогу визначити межі існування зони потенційної домовленості. Потім можна починати стратегічне планування, необхідне для забезпечення максимальної вигоди, водночас не вимагаючи надто багато чи пропонуючи надто мало, щоб не потрапити у зону застереження результату другої сторони і, підштовхуючи її, вдатися до альтернативи непроведення переговорів.

Після того, як ви визначили для кожного питання застереження результату (МІН), можна зсунути центр уваги на інший кінець шкали і встановити максимальний результат для кожної позиції переговорного процесу. *Максимальний результат* (МАКС) стане нашою *вступною пропозицією*. Максимальний результат — це найбільше, що ми розраховуємо отримати в результаті переговорів.

Отже, є максимальний результат (МАКС) і мінімальний результат (МІН) для кожного питання, яке виносять на переговори. Результат переговорів - переважно посередині. Щоб належно приготуватися до переговорів, сторона повинна передбачити декілька варіантів результату (ВР), які б перебували між (МАКС) і (МІН).

Підсумовуючи, зазначимо, що існує п'ять пунктів, які потрібно визначити перед проведенням переговорів: 1) альтернативи домовленості, 2) інтереси і цілі, 3) визначення питань переговорів та позицій, 4) відносні пріоритети, 5) результати.

Аналітичні форми. Ми визначили певне коло аналітичних форм, які можуть допомогти у підготовці переговорного процесу. Вони пропонують ефективні засоби, необхідні для аналізу пріоритетів, визначення результату і власне самих питань, а потім виберемо формат аналізу пріоритетів і результатів, а також ведення переговорів. Коли альтернативи домовленості, інтереси, цілі і власне питання чітко окреслені, тоді настає час для встановлення формату аналізу пріоритетів і результатів. Форму 1 застосовують для здійснення різних кроків у системному аналізі, спрямованих на захист власної позиції. Форму 2 - для аналізу другої сторони. Почнемо з Форми 1 та аналізу пріоритетів і цілей у гіпотетичних переговорах.

Пріоритети. Уявімо собі три питання, які стоять на порядку денному переговорів: тарифи, державні закупівлі, інвестиції. Зниження тарифів є найважливішим для нашої гіпотетичної країни А питанням, інвестиції - другим за важливістю, урядові закупівлі - третім. Щоб отримати якомога точніший опис відносних пріоритетів, ми повинні визначити

частку важливості кожного з них. Як і в попередньому прикладі, тарифи вдвічі важливіші, ніж урядові закупівлі: якщо надати інвестиціям вагу у 25 %, то тарифи матимуть 50 %. Урядовим закупівлям залишиться 25 %. Однак ми знаємо, що урядові закупівлі (3 позиція) не такі важливі, як інвестиції (2 позиція). Отже, ми можемо зменшити вагу закупівель до 15 %, а 10 % додати до інших питань. Якщо ж тарифи є дуже важливим питанням, ми надамо їм 60 % ваги. Тепер маємо три ваги, які в сумі становлять 100% : 60% для тарифів, 25 % - для інвестицій і 15 % для закупівель.

Окрему форму заповнюють для кожного з трьох питань. Зверху пишемо назву питання, а під ним - його вагу. Решту місця форми заповнюють різними можливими результатами, важливими для цього питання.

Результати тарифного питання. Нехай країна А прагне зняти тарифи на свій експорт якомога швидше. Максимальний результат (МАКС) - скасувати тарифи протягом п'яти років після ратифікації угоди. Що ж до застереження результату, то необхідно визначити найдовший період часу, на який країна А погодиться: десять років. Внесемо значення МАКС і МІН у Форму 1 відповідно зверху і знизу. Знаючи, що результати переговорів будуть посередині, необхідно визначити декілька варіантів результату (ВР) = альтернативних результатів (АЛТ). В ідеалі ми повинні мати обґрунтовану основу для цих цифр, щоб аргументувати свою позицію щодо перехідного періоду. У будь-якому випадку ми встановимо декілька перехідних періодів і Форма 1 виглядатиме таким чином:

ФОРМА 1: ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ПРІОРИТЕТІВ (ВЛАСНИХ)

ПИТАННЯ: Тарифи

Важливість 60 %

МАКСИМАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

МАКС Зняти тарифи через 5 років після ратифікації

Варіант 1 6 років

Варіант 2 7 років

Варіант 3 8 років

МІНІМАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

МІН Зняти тарифи через 10 років після ратифікації

Так само заповнюють Форму і для двох інших питань: інвестицій та державних закупівель. Ми не подаватимемо їх тут. Замість цього розглянемо другу сторону гіпотетичних переговорів - країну Б і визначимо її пріоритети та позиції.

Приблизне визначення пріоритетів. Ми можемо прорахувати, що для інвесторів країни Б, які хочуть інвестувати закордон, питання, які стосуються права відкриття

приватної практики, будуть найважливішими. Питання закупівлі може посідати друге місце, а тарифів - третє. Щоб отримати точнішу картину відносних пріоритетів країни Б, ми повинні визначити вагу кожного з них. Керуємося тим, що прагнення отримати право на відкриття приватної практики для іноземних інвесторів є домінуючим і, ймовірно, сягає 2/3 ваги, тобто 65 %. Далі вираховуємо, що важливість питання державних закупівель для країни Б є приблизно в половину меншою, ніж питання інвестицій, а отже, присвоюємо йому 30 %. У результаті залишається 5 % важливості для тарифів. Отримуємо вагу, яка в сумі складає 100 %: 65 % - інвестиції, 30 % - державні закупівлі та 5 % - тарифи.

Для другої сторони теж необхідно заповнити три Форми 2, кожна на окреме питання, винесене на переговори. Аналогічно до Форми 1, у Формі 2 зверху зазначаємо питання, а нижче визначаємо рівень його важливості для другої сторони. Решту місця Форми потрібно заповнити різними можливими результатами розв'язання цієї проблеми. Нижче ми заповнимо Форму 2 для країни Б у наших гіпотетичних переговорах з питання тарифів.

Приблизне визначення ймовірних результатів з питань тарифів. У спробі вирахувати вступну пропозицію з питання тарифів країни Б, легко здогадатися, що остання захоче мати якомога довший перехідний період. Отже, можемо визначити максимальний результат (МАКС) - 15 років. Для того щоб визначити мінімальний результат (МІН) країни Б, потрібно лише уявити, на який найкоротший перехідний період вона погодиться. Якщо ви запропонуєте менший, то друга сторона відхилить його і вдасться до варіанту виходу з переговорів. Відтак визначаємо мінімальний результат (МІН) - п'ять років.

ФОРМА 2: ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ПРІОРИТЕТІВ ДРУГОЇ СТОРОНИ

ПИТАННЯ: Тарифи

Важливість 5 %

МАКСИМАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

МАКС Зняти тарифи через 15 років після ратифікації

Варіант 1 12 років

Варіант 2 10 років

Варіант 3 8 років

МІНІМАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

МІН Зняти тарифи через 5 років після ратифікації

Результати МАКС і МІН впишемо у Форму 2 зверху і знизу відповідно. Для того щоб передбачити, куди може зміститися рішення другої сторони після вступної пропозиції (15 років перехідного періоду), необхідно розглянути, якими можуть бути альтернативні результати (Варіант) у проміжку між МАКС і МІН, які б її задовольнили. Припустимо, що

Варіант 1 - це 12 років, Варіант 2 - 10 років і Варіант 3-8 років. Після того як визначили питання, зважили пріоритети і потенційні результати другої сторони, можна заповнити Форму 2 для тарифів.

Отже, розрізняють п'ять ключових елементів підготовки переговорів: 1) альтернативи (варіанти) домовленості; 2) інтереси і цілі як для себе, так і для другої сторони; 3) питання, які потрібно першочергово улагодити шляхом переговорів; 4) відносні пріоритети; 5) альтернативні результати для кожного з питань, які стосуються обидвох сторін (Форма 1 і Форма 2). Така підготовка допоможе вам підготуватися до ведення переговорного процесу, сприятиме можливості уникнути будь-яких упереджень, необ'єктивностей підчас прийняття рішень, які шкодять переговорам, а також зробити так, щоб друга сторона їх не задіяла, що може негативно відобразитися на ваших власних інтересах. Проте існує ще один елемент в аналізі, життєво необхідний для конструктивного ведення переговорів, і він стосується поступок.

6. Проблема поступок у міжнародних торгових переговорах.

Як ми зазначали на початку, переговори - це процес, у якому принаймні дві сторони висловлюють власні пропозиції і побажання з метою знайти спільне рішення, прийнятне для обох. Здебільшого після того, як визначено порядок денний і проаналізовано переговорну площину, сторони вдаються до обговорення окремих питань. Після початкового відбиття ударів та ухиляння від відповіді одна зі сторін почне висловлювати свою вступну позицію з якогось питання, а друга, інколи відразу, а часом і після відстрочки озвучить свою. Потім настає час детального обговорення питання і двох задекларованих позицій. Кожна сторона пропонуватиме свої аргументи на підтримку власних поглядів. Після всебічного обговорення конкретного питання, але без зміни вступних пропозицій, сторони переважно погоджуються перейти до наступного питання; для кожного питання такої послідовності буде дотримано: сторони артикулюватимуть вступні пропозиції, і кожна наводитиме власні аргументи, які її обґрунтовують. Така природа переговорів.

У якийсь момент сторона або й обидві сторони розуміють, що протилежна сторона не погодиться на висловлену вступну пропозицію, і вирішують запропонувати з якогось питання поступку. Пізніше ми детальніше поговоримо про вступні пропозиції і зразки поступок, а зараз пояснимо, як варто робити поступки, якщо ви вирішили, що відхилення від вашої вступної пропозиції будуть необхідними та доречними.

Розпочніть із найменш важливого питання. По-перше, дуже вигідно запропонувати поступку у переговорах з питань, які ви вважаєте не дуже важливими, тобто з нижчим рівнем вагомості. Це ті питання, у яких ви можете поступитися, залишивши за собою поступки з

інших, важливіших для вас, тобто з більшим рівнем важливості. Необхідно зазначити, що переважно питання обговорюють по черзі, окремо, принаймні на перших і середніх етапах переговорного процесу. Отже, ви пропонуєте поступки з менш важливих питань, а коли обговорення переходить до важливіших, то ви утримуєтеся від поступок, а замість цього вимагаєте їх від другої сторони, яка повинна поступитися у важливіших для вас пунктах.

Жодних скидок. По-друге, ви повинні жорстко проводити моніторинг переговорного процесу, щоб бути впевненим, що друга сторона взаємна у поступках, тобто, що на кожному вашу поступку друга сторона відповідає своєю. А робить поступку, Б стверджує, що поступка сторони А недостатня, і тому остання повинна запропонувати більше. У переговорах Б намагається змусити сторону А знизити оцінку важливості запропонованої поступки, тобто додати до неї ще щось без взаємної реакції зі сторони Б. Переважно аргументи на зниження важливості поступки є дуже переконливими, принаймні поверхнево, але їх потрібно заперечити. Фактично, зниження важливості примусить вас зробити дві поступки: першу, яку ви самі запропонували і другу, на яку вас підштовхнула друга сторона. У відповідь ви не одержите жодної, що є безперечним шляхом опинитися на протилежному кінці зони потенційної домовленості, на точці чи близько точки вашого мінімального результату.

Темп поступок. Потрібно контролювати переговорний процес, щоб пересвідчитися, що наші поступки відбуваються належним темпом, тобто, що їх пропонують в однаковому співвідношенні з поступками другої сторони. Це означає, що обсяг наших поступок повинен здебільшого відповідати або ж і повністю збігатися з обсягом поступок, зроблених другою стороною. Форму 3 використовують для моніторингу поступок, які ми робимо, і подальшого планування переговорів. У Формі 1 ми окреслюємо бажані для нас результати і пріоритети переговорів, керуючись альтернативними сценаріями. У процесі заповнення Форми 3 будемо ґрунтувалися на інформації, поданій у Формі 1. Зауважимо, що у Формі 3 не потрібно переписувати всю інформацію з Форми 1. Потрібно лише ввести рівні вагомості, а потім повернутися до Форми 1 за даними про альтернативні результати, від МАКС до МІН.

ФОРМА 3. ПРОЦЕДУРА ПОСТУПОК

ВКАЖІТЬ ПИТАННЯ У ПОРЯДКУ ЗМЕНШЕННЯ ЇХНЬОЇ ВАЖЛИВОСТІ

ПИТАННЯ	ПИТАННЯ	ПИТАННЯ
Тарифи	Інвестиції	Закупівля
ВАЖЛИВІСТЬ	ВАЖЛИВІСТЬ	ВАЖЛИВІСТЬ
60 %	25 %	15 %
ОБВЕДІТЬ КРУЖЕЧКОМ ПОЗИЦІЮ, ЯКУ ЗАПРОПОНУВАЛИ		
МАКС	МАКС	МАКС

5 років

Варіант 1

Варіант 1

Варіант 1

6 років

Варіант 2

Варіант 2

Варіант 2

7 років

Варіант 3

Варіант 3

Варіант 3

8 років

МІН

МІН

МІН

10 років

Таким чином, ми розташовуємо важливіші проблеми ліворуч, а менш вагомі - праворуч. Відтак перші поступки потрібно робити стосовно питань, які містяться на крайньому правому фланзі Форми 3, потім стосовно питань, які написані лівіше, аж поки не дійдемо до питання на лівому найважливішому фланзі. Окрім того, обводячи кружечками позиції щодо поступок, ми маємо можливість прослідкувати усі зроблені нами поступки з кожного питання. Чим більше альтернативних результатів праворуч обведено кружечками, тим менше потрібно буде обводити питань, розташованих ліворуч. Таким чином, ми робимо поступки з багатьох питань, але менш важливих для нас.

7. Стратегія і тактика ефективних переговорів.

Переговори - це процес, у якому принаймні дві сторони висловлюють власні пропозиції і прохання з метою знайти спільне рішення, прийнятне для обох.

Ефективне спілкування насамперед передбачає формулювання правильного ме-седжу і забезпечення того, що друга сторона вірно його зрозуміла. Це вимагає застосування відповідних стратегій і тактик переговорів. Стратегія - це план досягнення поставленої мети, а тактика - конкретні дії, які виконують для реалізації цієї стратегії. У переговорному процесі стратегія і тактика представляють шляхи передавання меседжів другій стороні. Щоб дещо спростити пояснення, ми скоротимо вибір стратегій переговорів до двох протилежних: співробітництво і конкуренція.

Стратегії співробітництва. Їх ще називають інтегративною домовленістю, створенням цінностей вирішенням проблем, переговорами, у яких всі сторони у вигаді. Стратегія співпраці полягає у тому, що сторони намагаються знайти варіанти, які б задовольнили вимоги обох сторін переговорного процесу. Тактика співпраці охоплює:

1. Порядок переговорів. Ставлять такі завдання:

ii Якомога раніше просигналізувати про бажання досягти домовленості.

0 Наголошувати на спільних інтересах чи виражати підтримку цілей другої сторони.

- 0 Обмінюватися інформацією про потреби і пріоритети, які є основою позиції.
- 0 Пропонувати домовленість, яка прямо стосується потреб і пріоритетів другої сторони.
- а Брати участь в об'єктивному обговоренні питань, які стосуються інтересів другої сторони.

2. *Пошук шляхів розв'язання проблем.* Ставлять такі завдання:

- Переговори повинні бути вигідними для обох сторін.

0 Запропонувати для взаємної вигоди здійснювати обмін поступками. II Поводити пошук варіантів і спільно оцінювати їхню вигоду для кожної сторони.

Стратегії конкуренції. Їх ще називають домовленостями про розподіл повноважень, вимогою дотримання цінностей однієї зі сторін переговорів, переговори як гра з нульовою сумою. Стратегія конкуренції полягає у тому, що одна сторона намагається переконати другу у своїй правоті і змусити останню поступитися. Тактика конкуренції охоплює:

1. *Порядок переговорів.* Ставлять такі завдання:

Ц Якомога раніше просигналізувати про те, що домовленість не дуже потрібна.

О Критикувати позицію другої сторони, звинувачуючи її у проблемах, які виникли.

Ц Заперечувати власну відповідальність за виникнення проблем.

П Проявляти відсутність зацікавленості щодо інтересів другої сторони чи . проявити байдужість до пошуку взаємовигідного результату.

П Відмовлятися подати інформацію про свої справжні цілі і пріоритети.

2. *Пошук шляхів захисту власної позиції.* Ставлять такі завдання:

0 Не поступатися своїми вимогами.

О Надавати переконливі аргументи, по-перше, щодо необхідності поступок з боку другої сторони і, по-друге, які б обґрунтовували власні вимоги.

и Попередити другу сторону про неминучість тупикового варіанту, якщо вона не погодиться на поступки.

Спробувати уникнути питань, у яких вам доведеться робити поступки.

О Відхиляти чи ігнорувати вимоги щодо поступок чи відкладати їхній розгляд.

Спеціалісти у галузі ведення переговорів вважають, що якщо сторони переговорного процесу вдаються до взаємовигідних стратегій співробітництва, то існує велика доля ймовірності, що вони досягнуть вигіднішої для обох сторін домовленості, ніж якщо б вони застосували стратегії конкуренції. Якщо так то, чому б не використовувати стратеги співробітництва у веденні переговорного процесу? Вибір стратеги стороною переговорного процесу залежить від того, що вона сподівається одержати від другої сторони. Це створює основну дилему, яка є в центрі обговорення будь-якого питання.

Таблиця

Дилема учасників переговорів

НАШ СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР	СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ДРУГОЇ СТОРОНИ	
	СПІВПРАЦЯ	КОНКУРЕНЦІЯ
СПІВПРАЦЯ	ДОБРЕ / ДОБРЕ	ВІДМІННО / ПОГ АНО
КОНКУРЕНЦІЯ	ПОГ АНО / ВІДМІННО	ПОСЕРЕДНЬО / ПОСЕРЕДНЬО

У таблиці наведено варіанти стратегії співробітництва і конкуренції для двох сторін, а також результати, залежно від вибору, зробленого кожною з них: ваші результати - у нижній лівій графі, а результати другої сторони - у правій верхній. Таблиця показує дилему, яка виникає під час вибору стратегії сторін. Якщо обидві сторони вирішили обрати стратегію співпраці, то таке спільне співробітництво відображено у верхній лівій графі, де результати для кожної зі сторін є хорошими, а рішення виграшним. Однак, якщо вибір однієї сторони

співпрацювати, а другій сторони конкурувати, то така ситуація показана у верхній правій графі, де для першої сторони результат буде "погано", а для другої сторони "відмінно".

Звичайно, сторони не хочуть ризикувати отримати поганий результат, а тому повинні розглянути свій варіант конкуренції. Якщо одна сторона вирішила конкурувати, такої самої позиції буде притримуватися друга сторона. Ситуація взаємної конкуренції подана у правій нижній графі, у якій результат для обох "посередньо". Такий результат гірше, ніж "добре", але краще, ніж "погано". Більш того, якщо наше бажання зайняти позицію конкуренції, а другої сторони - позицію співпраці, то нашою є нижня ліва графа, з "відмінним" результатом для нас і результатом "погано" для другої сторони. За таких умов найкращий вибір залежить від того, яких кроків ми очікуємо від другої сторони: у напрямі співпраці чи конкуренції.

У таблиці показано, що у будь-якому разі ви почуватимете себе краще, обравши стратегію конкуренції: якщо друга сторона захоче співпрацювати, то вас чекає "відмінний" результат (на противагу "добре", якщо і ви співпрацюватимете), а якщо вона конкуруватиме, то у вас - посередньо (а не "погано", як би було за умови співпраці з вашого боку). Вибір другої сторони залежить від того, що, на її думку, робитимете ви, тому швидше за все вона зробить аналогічний розрахунок та обере конкурентну стратегію. Це пояснює, чому так багато переговорів характеризується застосуванням взаємних стратегій конкуренції, і чому так багато результатів дають менше взаємної вигоди, ніж могли б. Такий стан справ існує не тому, що сторони поведуться нерационально. Навпаки, переважно обидві сторони діють дуже рационально: зважаючи на дилему, розумним вибором для будь-якої сторони є конкурентна стратегія.

Наведемо приклад дилеми, у якій можна опинитися під час переговорів. Ви б хотіли задіяти стратегію співпраці з другою стороною і досягти взаємовигідних для вас обох результатів, тобто результатів, які б задовольнили як вас, так і її. Проте ви не можете ризикувати інтересами своєї країни, припускаючи, що друга сторона теж займе позицію співпраці, а насправді може виявитися, що вона вирішить конкурувати, і таким чином зведе нанівець ваші надії на добрий результат. З іншого боку, якщо ви обоє вирішите конкурувати, то в такому разі спільні цілі, яких можна було б досягти у результаті переговорів, не будуть досягнуті. Що у такому випадку робити сторонам переговорного процесу?

Відповідь проста. Потрібно знайти спосіб, як дати другій стороні зрозуміти, що з вами безпечно займати стратегію співпраці, що ви не проти неї і готові теж її застосувати, що ви прагнете досягти взаємовигідних результатів і прийди до рішення, прийнятного для вас обох. Такий меседж складається з двох частин. По-перше, ви повинні дати другій стороні зрозуміти, що застосування нею стратегії конкуренції з метою змусити вас поступитися, не матиме жодного позитивного результату. По-друге, вона повинна також зрозуміти, що якщо

вирішить співпрацювати з вами, то ви теж співпрацюватимете, і обидві сторони від цього тільки виграють.

Спеціалісти з питань переговорного процесу створили стратегію, яку можна застосовувати для точного передавання меседжа однією стороною переговорного процесу другій, збільшуючи таким чином шанси знаходження спільного вирішення проблеми, яке було б вигідним для вашої країни, і яке б уряд беззастережно імплементував і дотримувався, тобто стратегію, яка допоможе знайти вихід з дилеми. Ми назвемо її *стратегією реакції*. Ця стратегія ґрунтується на питанні, як почати взаємну співпрацю. Потрібно вести себе так само, як веде друга сторона. Тобто ви повинні відповідати доброзичливо і застосовувати таку саму тактичну поведінку, яку вона обрала для себе і яку застосовує до вас. Отже, якщо друга сторона націлена на співпрацю, то і вам варто відповісти співпрацею, але якщо вона обрала шлях конкуренції, то і ви повинні задіяти аналогічну стратегію. Дотримуватися такої поведінки потрібно протягом кожного наступного представлення позиції щодо кожного питання впродовж цілого переговорного процесу.

Стратегія реакції. Стратегія реакції - це доведення до відома іншої сторони, що її вимоги поступок у площині конкурентної стратегії не будуть задоволені, проте якщо вона не заперечує, то можна розпочати співпрацю з метою пошуку варіантів вирішення проблем, прийнятних для обох сторін. Щоб ефективно передати такі повідомлення і бути впевненим, що їх зрозуміли правильно, стратегію реакції необхідно застосувати так. По-перше, якщо друга сторона розпочинає переговори з очевидного застосування стратегії конкуренції (використовує описану вище тактику конкуренції, відмовляється йти на поступки тощо), то ви повинні однозначно відповісти такою самою стратегією. З іншого боку, якщо друга сторона починає вести переговори у площині співпраці (використовує тактику співпраці, про яку ми зазначали раніше, і робить поступки), то і вам потрібно відповісти у такий же спосіб. (Як наведено в табл. 20.1, ви можете застосувати стратегію конкуренції, у той час, коли друга сторона вдається до співпраці, але тут ми розглядаємо лише стратегію реакції). Якщо друга сторона починає із співпраці, але поступово переходить до конкуренції, то вам необхідно негайно реагувати, теж змінивши співпрацю на конкуренцію. Така тактика дасть зрозуміти, що ви не будете терпіти її односторонньої стратегії конкуренції.

Так само потрібно себе поводити за умови, якщо друга сторона повернеться назад з площини конкуренції у площину співпраці. Це дасть їй знати, що ви можете пробачити її попередню поведінку і все ще не проти використання стратегії співпраці. Дуже важливо якомога швидше зреагувати на повторний рух другої сторони у бік співпраці. Якщо друга сторона на самому початку переговорного процесу не розкриває, яку стратегію вона планує зайняти або ж ви не впевнені у її стратегії, то краще розпочати переговори зі стратегії

конкуренції. Те ж стосується і ситуації, якщо саме ви повинні розпочинати переговори і не знаєте, яку стратегію обере друга сторона, то починати варто із конкуренції. В обох випадках це передасть негайне повідомлення, що вас не можна залякати чи використовувати, застосовуючи стратегію конкуренції. Однак ви готові люб'язно відповідати на позитивні зрушення, якщо вони будуть.

Конкуренція не означає конфлікт. Варто зазначити, що стратегія реакції із задіянням тактики конкуренції не означає, що ви повинні поводитися вороже чи войовниче. Навпаки, відстоюючи штереси своєї країни, ви повинні поводитися впевнено, а не агресивно. Поводячись упевнено, ви наголошуете на своєму професіоналізмі, не потрібно входити у конфронтацію, погрожувати можливими збитками чи шкодою, втрачати контроль над собою, проявляти неповагу до другої сторони чи її представників.

□ Співпраця ніколи не означає раболіпство чи покору. Варто зазначити, що вдавання до стратегії співпраці не означає, що ви повинні підлещуватися чи поводитися надто дружньо. Ви просто визнаєте інтереси і цілі другої сторони переговорного процесу, пам'ятаючи, що власні штереси вам важливіші, що ви єдиний представник своєї країни і повинні палко відстоювати її штереси.

Протягом усього ланцюжка переговорів з різних питань ця проста стратегія поведіння ввічливо і стримано по відношенню до іншої сторони пропонує найкращу перспективу переконати її вдатися до співпраці для досягнення порозуміння і взаємної вигоди, ухвалити спільне рішення, яке було б прийнятне для вас обох і, яке відповідає інтересам вашої країни. Однак стратегія реакції, оскільки вона передбачає відповідь на конкуренцію конкуренцією, збільшує ризик того, що якщо країна не захоче співпрацювати, то переговори зайдуть у тупик, оскільки кожна країна намагатиметься переконати другу вдатися до поступок і жодної домовленості не можна буде досягти. Отже, застосовуючи стратегію реакції, ви повинні пам'ятати, що цілком можливо ви ризикуєте, бо друга сторона може не захотіти зайняти позицію співпраці. Альтернатива співпрацювати з країною, яка займає позицію конкуренції, і одержати поганий результат, може виявитися менш привабливою, ніж відсутність домовленості взагалі. Це частково залежатиме від того, які альтернативи для себе ви знайшли.

Як було зазначено, альтернативи переговорів є важливим аспектом у вирішенні, яку стратегію зайняти у переговорах. Чи існують якісь інші шляхи досягнення окреслених цілей і наскільки привабливими є методи? Чи альтернативи є реальними, і наскільки витратними вони є? Відповіді на ці запитання допоможуть визначити, наскільки важливими для вас є переговори. Якщо такі альтернативи реальні і не дуже дорогі, то ви можете ризикнути, не зважаючи на потенційну тупикову ситуацію і можливу відсутність домовленості. Навпаки,

якщо альтернативи непривабливі, то у вас не буде бажання ризикувати і вдаватися до позиції конкуренції. На ваші обдумування цього питання буде також впливати ваша оцінка потенційних альтернатив, які має друга сторона. Якщо вона має добрі альтернативи переговорному процесу, то важко буде, застосовуючи конкурентну стратегію у відповідь, переконати її співпрацювати, а тому тупик може стати неминучим. Якщо ж альтернативи другої сторони не дуже привабливі, то, відповідаючи на конкуренцію конкуренцією, ви маєте всі шанси співпрацювати і досягти своєї мети.

Застосування стратегії реакції. Уявімо, ви вирішили, що стратегія відповіді може наражати на ризик результати переговорів, проте вона, на вашу думку, найкраща у цій ситуації, з'ясуємо варіанти тактики конкуренції і співпраці, які можна застосувати з метою застосування стратегії реакції.

Початок переговорів. Здебільшого переговори починаються з обговорення порядку денного та огляду площини переговорів, після чого сторони починають дискутувати з приводу кожного окремого питання. Було зазначено, якщо друга сторона розпочинає переговорний процес із стратегії співпраці (якщо це очевидно), то ви теж можете відповісти співпрацею. Якщо ж ви вирішили самі розпочати переговорний процес, або якщо ви не впевнені у стратегії опонента, то краще розпочинати з конкурентної стратегії. На початку переговорів, для формування їхньої бази, така позиція вимагатиме використання таких тактик: повідомити про те, що домовленість не дуже потрібна; покритикувати позицію другої сторони, звинувачуючи у наполяганні на проблемах, які вас розділяють і заперечити свою провину у цьому; відмовитися визнати інтереси другої сторони і проявити байдужість до пошуку взаємовигідного варіанту вирішення питання; маніпулювати інформацією так, як вигідно вам і відмовлятися надати інформацію про свої справжні цілі і пріоритети.

Вступні позиції. Коли площини переговорів вивчено і проаналізовано з погляду конкурентної стратегії, важливим моментом стає вибір вступних позицій із питань, винесених на обговорення. У нашому попередньому розгляді вступних позицій, ми розуміли під ними максимальні результати, які охоплюють все, що ви б хотіли досягти з конкретного питання, але ми мало сказали про їхнє визначення. Насправді вибір вступних позицій з питань є надзвичайно важливою справою і їх необхідно добирати, звертаючи увагу на вашу оцінку позицій другої сторони.

Вступні позиції найкраще створювати, беручи до уваги зону потенційної домовленості, яку ми представили раніше. Зараз ми визначили її для питання тарифів у гіпотетичних переговорах так, як її могла б сприймати сторона А.

Зона потенційної домовленості

Оцінка МІН сторони Б

Оцінка МАКС сторони Б

(погодиться на 5 років чи більше)

(почне з 15)

5

15

| _____ |

Зона потенційної домовленості

| _____ |
5 10

МАКС сторони А
(почне з 5 років)

МІН сторони А
(погодиться на 10 років чи менше)

В веде улагодження вправо

А веде улагодження вліво

.. ->

<.....

Пояснимо цифри, наведені у схемі. Отже, країна А планувала розпочати переговори з питань тарифів з вимоги зменшити їх протягом п'яти років після того, як договір ратифікують, але у жодному випадку цей термін не повинен перевищити десяти років. Країна А очікувала, що саме країна Б розпочне переговори з вимоги надати перехідний період протягом 15 років, хоча й передбачала, що країна Б погодиться на п'ять років. Якою повинна бути вступна позиція країни А у такій ситуації?

Зона потенційної домовленості - це простір між мінімальними результатами двох сторін. У нашому випадку між мінімальним результатом, на який погодиться країна А (десять років) і оцінкою країни А очікуваного країною Б мінімального результату (п'ять років) (ми не можемо передбачити точніше, оскільки лише сторона Б точно знає свій мінімальний результат). Ми знаємо, що сторона А надає перевагу укласти угоду на основі мінімального для Б результату п'ять років, а не власного — десять років - двох полюсів зони потенційної домовленості. Отож, найкращим провісником результату переговорного процесу є середня точка, дотична між двома вступними пропозиціями, якщо вона розміщена в зоні домовленості (де перетинаються мінімальні вимоги кожної сторони). У нашому випадку, якщо Б починає так, як А і розраховує, тобто з 15 років, проте А вступає з пропозицією п'ять років, то середня точка, яка перебуває в зоні домовленості - це десять років. На превеликий жаль, для сторони А ця точка розміщена у верхньому краї зони, у місці її мінімальних вимог. За таких обставин А повинна переробити свою Форму 1 для тарифів, модифікуючи власну вступну пропозицію, тобто запропонувати скасування відразу після ратифікації, пристосовуючи альтернативний результат між позиціями МАКС і МІН відповідно. З такою переглянutoю вступною пропозицією, якщо Б розпочне з 15 років, тоді середня точка між двома пропозиціями (сім років) стане ближчою до МІН результату п'ять років, на який погодиться сторона Б.

Відстоювання позицій. Після того як вступні позиції вибрано і представлено, стратегія конкуренції для відстоювання позиції пропонує вам вдатися до таких тактик: перш за все

непохитно наполягати на своїх вимогах; надавати переконливі аргументи, по-перше, щодо необхідності поступок з боку другої сторони і, по-друге, які б обґрунтовували ваші власні вимоги; застерегти другу сторону, повідомивши про неминучість тупикового варіанту, якщо вона не погодиться на поступки; спробувати уникнути питань, у яких вам доведеться робити поступки; відхиляти чи ігнорувати вимоги щодо поступок чи відкладати їхній розгляд.

Взаємна співпраця. Якщо своєю вступною стратегією конкуренції вам вдалося переконати другу сторону прийняти стратегію співпраці, тоді стратегія реакції вимагає, щоб ви відповіли співпрацею на співпрацю. Це означає, що вам потрібно задіяти тактику співпраці, яка поділяється на дві групи: встановлення порядку переговорів і пошук шляхів розв'язання проблем. Таку тактику ми вже описували раніше. Застосування методів першої групи передбачає сигналізування про бажання досягти домовленості, наголошення на спільних інтересах, обговорювання потреб і пріоритетів як ваших, так і другої сторони, обговорення питань з погляду інтересів обох сторін. Під час обговорення ймовірних результатів ви можете припустити, що обидві сторони будуть у вигазі, що поступки будуть адекватними і взаємними і що ви прагнете прийти до спільного рішення.

Якщо стратегія взаємної співпраці все ж таки приведе до того, що вам доведеться зробити поступки, важливо пам'ятати, що ваша мета - провести переговори так, щоб знайти спільне вирішення проблеми і водночас відстояти інтереси своєї країни.

Стратегія конкуренції. Ми повинні нагадати вам, що співпраця може бути не тривкою. Хоча друга сторона на початку може вдатися до стратегії співпраці, на що ви відповідно зреагуєте, через деякий час вона може змінити тактику і задіяти стратегію конкуренції. З огляду на це ви повинні бути завжди напоготові і вміти адекватно відповісти на таку зміну, не панікуючи і не вдаючись до агресії.

Ми повинні визнати, що питання про співпрацю взагалі може не з'явитися. Завдання стратегії реакції полягає у тому, щоб довести до відома другої сторони, що її вимоги поступок у площині конкурентної стратегії не будуть задоволені, проте якщо вона не проти, то можна розпочати співпрацю з метою пошуку варіантів вирішення проблем, прийнятних для обох сторін. Однак можлива і така ситуація, що друга сторона не зрозуміла меседжу, чи зрозуміла, але продовжує наполягати на стратегії конкуренції з надією зламати вас. За таких умов, перш за все, необхідно пересвідчитися, що ваше повідомлення сприйняли, що ви чітко й однозначно дали зрозуміти, що співпраця з вашого боку не можлива без аналогічної відповіді з боку другої сторони. Якщо ви бачите, що ваше повідомлення зрозуміли, але друга сторона не полишає конкурентного підходу, то задіяння обопільних стратегій конкуренції заведе переговорний процес у тупик. Що ж робити для того, щоб зрушитися з мертвої точки?

Можна спробувати або знайти спосіб зменшити привабливість варіантів домовленості, які має друга сторона, або ж пов'язати тупикові переговори з іншими переговорами, у яких і ви, і друга сторона зацікавлені не так сильно. Такий підхід може спрацювати, якщо ви акцентуєте на тому, що співпраця в останніх може стати сприятливою умовою для пошуку порозуміння, необхідного для перших. Варто наголосити, що такий зв'язок повинен бути імпліцитним, а не експліцитним, тобто ви не повинні пропонувати безпосередню заміну одних переговорів на інші, оскільки друга сторона може заперечити легітимність такого обміну. Існує багато способів імпліцитно встановити такий зв'язок. Це переважно робиться під час діалогу між посадовцями вищих рівнів.

Ми проаналізували найпростіший варіант переговорів: дві сторони і одне питання. Показали, як упередження та необ'єктивність під час ухвалення рішень можуть обмежити зможу раціонального ведення переговорів, мета яких досягти максимально вигідного для вас результату. Ми також показали, як задіюючи системний аналіз, приготуватися до ведення переговорного процесу так, щоб уникнути цих упереджень та необ'єктивності під час ухвалення рішень. Розглянемо дилему, що повстає перед сторонами переговорів і стратегією реакції, яку застосовують для її розв'язання. Зазначимо, що стратегія реакції визначена для переговорів з декількох питань, які ведуться між двома сторонами. Проаналізуємо багатосторонні переговори, у яких беруть участь більше двох сторін і які висловлюють один одному вимоги і пропозиції з метою знайти спільне, прийнятне для усіх рішення.

6. Міжнародні господарські контракти і комерційна дипломатія.

ПЛАН

1. Підготовка та вимоги до укладання контракту купівлі-продажу.
2. Уніфікація правил укладання міжнародних торговельних угод з купівлі-продажу товарів, послуг та інвестиційного співробітництва.
3. Контракти на експортно-імпортні операції, їх зміст і види.
4. *Етапи укладання контракту на експортно-імпортні операції.*
5. Форма контракту.
6. Умови платежу та базисні умови поставки і приймання-здавання товарів.
7. Виконання контракту.
8. *Угода про реалізацію інвестиційного проекту.*

1. Підготовка та вимоги до укладання контракту купівлі-продажу.

Для виникнення юридично значимого міжнародного комерційного контракту необхідні відповідні умови, без яких такий контракт не можна вважати дійсним. Згідно з чинним законодавством такими умовами є:

- ✓ Ділова угода осіб, що беруть участь в укладенні контракту;
- ✓ Правоздатність і дієздатність осіб, які укладають контракт;
- ✓ Узгодженість волі сторін;
- ✓ Предмет контракту;
- ✓ Основа контракту.

В міжнародній практиці прийнято відстежувати свободу волевиявлення. В разі, якщо мали місце вади волевиявлення, контракт може бути визнаний недійсним згідно чинного законодавства. До істотних вад волевиявлення належать:

- ✗ загроза;
- ✗ шахрайство;
- ✗ обман;
- ✗ шантаж;
- ✗ примус;
- ✗ виявлення волі неповнолітніми та недієздатними.

Загроза – залякування іншої сторони певною дією або бездіяльністю, що може нанести шкоду, з метою примусу до вчинення бажаної дії.

Особливості загрози:

- 1) загроза має бути реальною і серйозною, щоб той, кому вона адресована не мав іншої розумної альтернативи, крім укладення контракту на запропонованих умовах.
- 2) погрозою можуть бути як дії неправомірні самі по собі (фізичне насилля), так і правомірні дії, вчинені з метою примусу (подання судового позову).
- 3) загроза спрямована проти репутації або ділових інтересів.

Омана – надання неправильного уявлення про факти і правові норми, що діють на момент укладення контракту. *Проте, якщо омана виявилась результатом грубої помилки сторони, введеної в оману, це не може служити підставою для скасування контракту. Також в міжнародній практиці діє правило переваги правового захисту в зв'язку з невиконанням контракту над правовим захистом на підставі омани.*

Шахрайство – свідоме введення в оману іншої сторони з метою укладення контракту.

Примус – спричинення моральних і фізичних страждань, а також інших дій негативного характеру, з метою примушення до укладання угоди.

Порядок укладання контракту передбачає наступні етапи:

1. Переддоговірний період:
 - а. Попередні переговори;
 - б. Підготовка проекту контракту.

2. Комерційні переговори.
 - а. Узгодження умов контракту.
 - б. Парафування тексту контракту.
 - в. Підписання контракту.

2. Уніфікація правил укладання міжнародних торговельних угод з купівлі-продажу товарів, послуг та інвестиційного співробітництва.

Структура контракту.

У цілому МКК звичайно складається з семи частин, які поєднують відповідні умови контракту і розміщені у певній логічній послідовності:

1. Преамбула.
2. Предмет контракту та його характеристика.
3. Права та обов'язки сторін.
4. Додаткові умови контракту.
5. Інші умови контракту.
6. Юридичні адреси сторін.
7. Додатки.

Преамбула — вступна частина МКК, визначення сторін. Ця частина складається з таких основних положень:

1) *Назва контракту* (контракт купівлі-продажу, комісії, оренді тощо). Відсутність назви МКК ускладнює розуміння того, про які правовідносини йдеться. Останнє може викликати роздратування у тих, хто читає контракт, що небажано, якщо у ролі читачів виступають арбітр або податковий інспектор.

2) *Номер контракту*. На практиці контракту присвоюється номер у відповідності з правилами діловодства, які діють у компанії, що готує проект контракту. В міжнародній практиці зустрічаються різні варіанти нумерації контрактів. У них можуть включатися як цифрові, так і буквені компоненти.

3) *Дата підписання контракту*. Відсутність дати підписання МКК неприпустима, оскільки з нею пов'язані правильне визначення моменту укладання контракту, встановлення завершення строку дії, а отже і тих юридичних наслідків, які з цим пов'язані.

У разі підписання МКК відсутніми сторонами (в різний час), контракт вважається укладеним з моменту підписання його осінньою стороною.

4) *Місце підписання контракту*. Згідно з чинним законодавством України місцем складання контракту визначаються:

а) дієздатність і правоздатність осіб, які укладають контракт;
б) форма контракту;
в) зобов'язання, що виникають з контракту (виняток - сторони передбачили в контракті інше положення).

5) *Повна назва партнерів*, під якою вони зареєстровані в реєстрі державного обліку.

б) *Назва сторони за контрактом* (наприклад, «продавець», «Покупець», «агент», «постачальник» тощо). Це необхідно для того, щоб у тексті контракту кожний раз не повторювати повністю назву компаній партнерів.

7) *Докладна назва посади, прізвище, ім'я, по батькові особи*, що підписує контракт, а також назва документів, які засвідчують повноваження вказаної особи щодо підписання контракту.

Предмет контракту та його характеристика. Предметами МКК можуть бути купівля-продаж товарів (готова продукція, напівфабрикати), послуг (консультативний, технологічний, будівельний інжиніринг; оренда, аудит, перевезення, транспортно-експедиційний, збереження, страхування, фінансування, посередництво, тощо), результатів творчої діяльності (просте та виключне ліцензування, торгівля ноу-хау, торгівля об'єктами авторського права). Залежно від предмета контракту наводиться і його характеристика.

Права та обов'язки сторін. Ця частина МКК об'єднує такі умови:

1. обов'язки та права першої сторони за контрактом;
2. обов'язки та права другої сторони за контрактом;
3. строк виконання зобов'язань сторонами;
4. місце виконання зобов'язань кожного з партнерів;
5. спосіб виконання зобов'язань контрагентами (порядок, послідовність їх дій і строки).

Конкретний зміст цих умов залежить від виду контракту і конкретної ситуації його укладання.

Додаткові умови контракту. Вказані нижче умови необов'язково передбачити в контракті, проте їх наявність суттєво впливає на права та обов'язки сторін, а також на порядок їх виконання.

1. *Строк дії контракту.* Його необхідно вказати навіть тоді, коли обумовлені строки виконання зобов'язань сторонами. Це пояснюється тим, що потрібно знати, коли контракт припиняється і можна буде пред'явити відповідні вимоги і претензії до контрагента за відмову від виконання контракту.

2. *Відповідальність сторін.* У цій частині МКК визначаються різного роду санкції у вигляді неустойки, що сплачуються тією стороною, яка не виконала своїх зобов'язань

стосовно передбачених контрактом умов. Як правило, спеціалісти пропонують проти кожного обов'язку партнерів передбачити певну відповідальність, в основному, штрафну неустойку.

Значення вказаних вище умов контракту полягає в тому, що вони забезпечують виконання обов'язків сторонами на випадок порушення ними умов контракту.

3. *Способи забезпечення зобов'язань* – це ефективні додаткові заходи майнового впливу на контрагента. Українському законодавству відомі чотири основні способи забезпечення зобов'язань, а саме: неустойка, застава, поручительство (гарантія), завдаток.

4. *Підстави дострокового розірвання контракту в односторонньому порядку і порядок дій сторін при односторонньому розірванні контракту.*

5. *Умови про конфіденційність інформації по МКК.* В основному такі умови включаються в МКК купівлі-продажу результатів творчої діяльності, а саме ліцензій, ноу-хау і т. ін. Певні умови для таких контрактів не підлягають розголошенню сторонами і вважаються конфіденційними.

6. *Порядок розв'язання спорів між сторонами по контракту.* У цій частині контракту вказується право, яким регулюється даний контракт.

Інші умови контракту.

1. *Переддоговірна робота* та її результати після підписання контракту. Даний пункт містить положення, які визначають, що після підписання даного контракту всі попередні переговори за ним, листування, попередні угоди та протоколи про наміри втрачають силу.

2. *Умови про узгодження зв'язку між сторонами.* Тут передбачаються способи зв'язку між партнерами (телефон, факс, телекс, телеграф, телетайп із зазначенням їх номерів). У даному пункті можуть бути вказані особи (персонально або із зазначенням посад), які уповноважені надавати інформацію та вирішувати питання щодо виконання контракту.

3. Реквізити сторін:

- а) поштові реквізити,
- б) адреси підприємств партнерів,
- в) банківські реквізити (номер розрахункового рахунку, установа банку, код банку, дані розрахунково-касового центру, кореспондентський рахунок банку).
- г) відвантажувальні реквізити (для залізничних відправлень, для контейнерів, для дрібних відправлень).

Дуже часто контрагенти беруть на себе зобов'язання негайно повідомляти один одного у разі змін своїх реквізитів.

4. Кількість примірників контракту.

5. *Порядок виправлень за текстом контракту.* Дана умова передбачається у тому разі, коли контракт підписується одним із контрагентів і передається іншому для подальшого підписання. За цих умов недобросовісний партнер може в односторонньому порядку виправити певні пункти контракту як у своєму, так і в чужому примірнику. Спеціалісти рекомендують вводити в контракт таку умову: «Всі виправлення за текстом даного контракту мають юридичну силу лише в тому разі, коли вони посвідчені підписами сторін в кожному окремому випадку».

Юридичні адреси сторін. МКК повинен бути підписаним повноважною особою або її представником власноручно. Після підписів контрагентів вказуються їх повні юридичні адреси та проставляються печатки.

Додатки. Додатки уточнюють взаємні права та обов'язки сторін. Спеціальні умови МКК, зокрема обґрунтування ціни, технічні умови, умови випробувань устаткування, специфікації товарів, порядок внесення змін і доповнень до контракту та ряд інших, можуть бути включені в текст контракту, а також оформлені у вигляді додатків до контракту, які є його невід'ємною частиною.

Умови контракту.

Умови контракту – узгоджені сторонами і зафіксовані в документі статті, які відображають взаємні права та обов'язки контрагентів.

Умови контракту можна поділити за: 1) *змістом* (істотні, неістотні); 2) *обсягом* (індивідуальні, загальні).

Сторони МКК самостійно обирають той чи інший зміст статей, керуючись ситуацією на ринку, торговими звичаями або необхідністю. Крім того, деякі умови контракту можуть визначатися міжнародними та іншими угодами, загальними умовами торгівлі, на які в тексті контракту наводиться зноска.

Істотні умови МКК— це ті статті, у разі невиконання яких одним з партнерів інша сторона може відмовитися від прийняття товару, оскаржити контракт і вимагати повернення збитків.

Неістотні умови МКК— це ті статті, у разі порушення яких інша сторона не має права відмовитися від прийняття товару і розірвати контракт, а може тільки вимагати виконання зобов'язань і покриття збитків.

Поняття істотних і неістотних умов МКК залежить від конкретної МКО. Зазвичай до істотних умов належать: предмет, кількість, якість, ціна і строк виконання. У міжнародній практиці діє звичай, згідно з яким сторони МКО повинні домовитися про звичайний мінімум умов контракту, щоб він вважався дійсним. Як правило, це предмет контракту, ціна, строк використання.

При постійному здійсненні МКО компанії деталізують і характеризують контрактні умови для найпоширеніших видів операцій.

Індивідуальні умови контракту характерні для окремої конкретної МКО. До них належать: реквізити продавця і покупця, предмет контракту, ціна і загальна сума, строк поставки.

Загальні умови контракту проходять через усі контракти по однорідних операціях і відображають практику компаній при торгівлі тим чи іншим товаром.

3. Контракти на експортно-імпортні операції, їх зміст і види.

В економічній теорії є велика кількість класифікацій МКК. Наведена нижче об'єднує головні критерії загального і детального розподілу МКК на групи і є прийнятною більшістю як учених, теоретиків, так і практиків.

Зовнішньоекономічні комерційні контракти поділяються за наступними ознаками:

1. За створеними зобов'язаннями:

- ①. Двосторонні;
- ②. Багатосторонні.

Слід розрізняти двосторонній контракт з великою кількістю осіб та багатосторонній контракт. Якщо у першому кілька суб'єктів на одній стороні висловлюють єдину волю, продиктовану взаємним інтересом, то в багатосторонньому контракті кожний його учасник виступає самостійною стороною і висловлює особисту волю, захищаючи індивідуальний інтерес.

2. За відшкодуванням:

- ①. Обтяжливі – контракти на підставі яких одна сторона забуває певну користь, але в той самий час повинна забезпечити іншій стороні відповідну вигоду, подати визначене відшкодування;
- ②. Добродійні - контракти, в яких сторона не видає жодного відшкодування за користь, здобуту з договору.

3. За формою:

- ①. Формальні – контракти, для укладання яких недостатньо узгодження волі контрагентів, а вимагається висловити цю угоду в особливій формі;
- ②. Реальні – контракти, для укладання яких також недостатньо узгодження від контрагентів, а необхідна передача предмета контракту (наприклад, контракти купівлі-продажу послуг);
- ③. Консенсуальні – контракти, для здійснення яких не вимагається ніякої форми, крім звичайного узгодження волі контрагентів, яке може бути виражене вербально.

4. За змістом:

- ①. Прості – контракти, структура яких складається з елементів одного контракту;

- ②. Складні – контракти, у структурі яких є елементи різних контрактів (наприклад, контракти купівлі-продажу товарів, що включають елементи контрактів перевезення, зберігання, страхування).
5. За юридичною силою:
- ①. Дійсні;
 - ②. Недійсні (неістотні; заперечувані).
6. За обсягом і рівнем взаємних зобов'язань:
- ①. Комутативні – контракти, за яких у момент укладання контракту відомі обсяг, рівень і співвідношення взаємних зобов'язань сторін;
 - ②. Алеаторні – ризиковані контракти, за яких у момент укладання невідомі рівень, обсяг і співвідношення взаємних зобов'язань (наприклад, контракти страхування).
7. За законодавчим регламентуванням:
- ①. Іменні – контракти, які вказані в законодавстві під спеціальними назвами;
 - ②. Безіменні – контракти, які не зазначені у законодавчих і нормативних актах (наприклад, франчайзинг).
8. За конкретизацією умов:
- ①. Генеральні – контракти, в яких сторони визначають загальні елементи співробітництва в одному великому діловому заході (наприклад, будівництво великих інвестиційних об'єктів).
 - ②. Поточні – конкретизація генеральних контрактів. Укладаються в основному на термін до 1 року.
9. За типовістю:
- ①. Типові – контракти, які склалися в ділових сферах та які одноманітним способом регулюють визначені відносини у певній господарській галузі;
 - ②. Стандартні – контракти, які виникли у певній діловій сфері та містять визначені елементи, характерні для такого виду операцій;
 - ③. Формулярні – контракти, які передбачають усі ситуації, які могли б виникнути з визначених відносин з контрагентами. їх укладають банки, фінансові установи, складські підприємства, залізничні відомства, які мають велику клієнтуру.
10. За характером поставок:
- ①. Разові – передбачають поставку однією стороною іншій узгодженої між ними кількості товару до встановленої у контракті дати. Разові контракти бувають з короткими і довгими строками поставки;
 - ②. Періодичні (короткострокові; середньострокові; довгострокові) – передбачають регулярну періодичну поставку узгодженої в них кількості товару протягом

встановленого строку. Контракти з строками поставки до 1 року називаються короткостроковими, або річними. Контракти зі строками поставки 1–5 років називаються середньостроковими, 5–20 років – довгостроковими.

11. За формою оплати:

- ①. Грошові – передбачають розрахунки у визначеній узгодженій сторонами валюті із застосуванням обумовлених у контракті способу оплати та форми розрахунків;
- ②. Товарні – передбачають узгодження продажу одного або кількох товарів з купівлею іншого товару (товарів). Розрахунки в іноземній валюті не проводяться. Такі контракти включають товарообмінні та компенсаційні угоди;

а. *Товарообмінні (бартерні) контракти* — передбачають простий обмін узгодженої кількості одного товару на інший. В них встановлюється кількість товарів, що постачається або сума, на яку сторони зобов'язуються поставити товар.

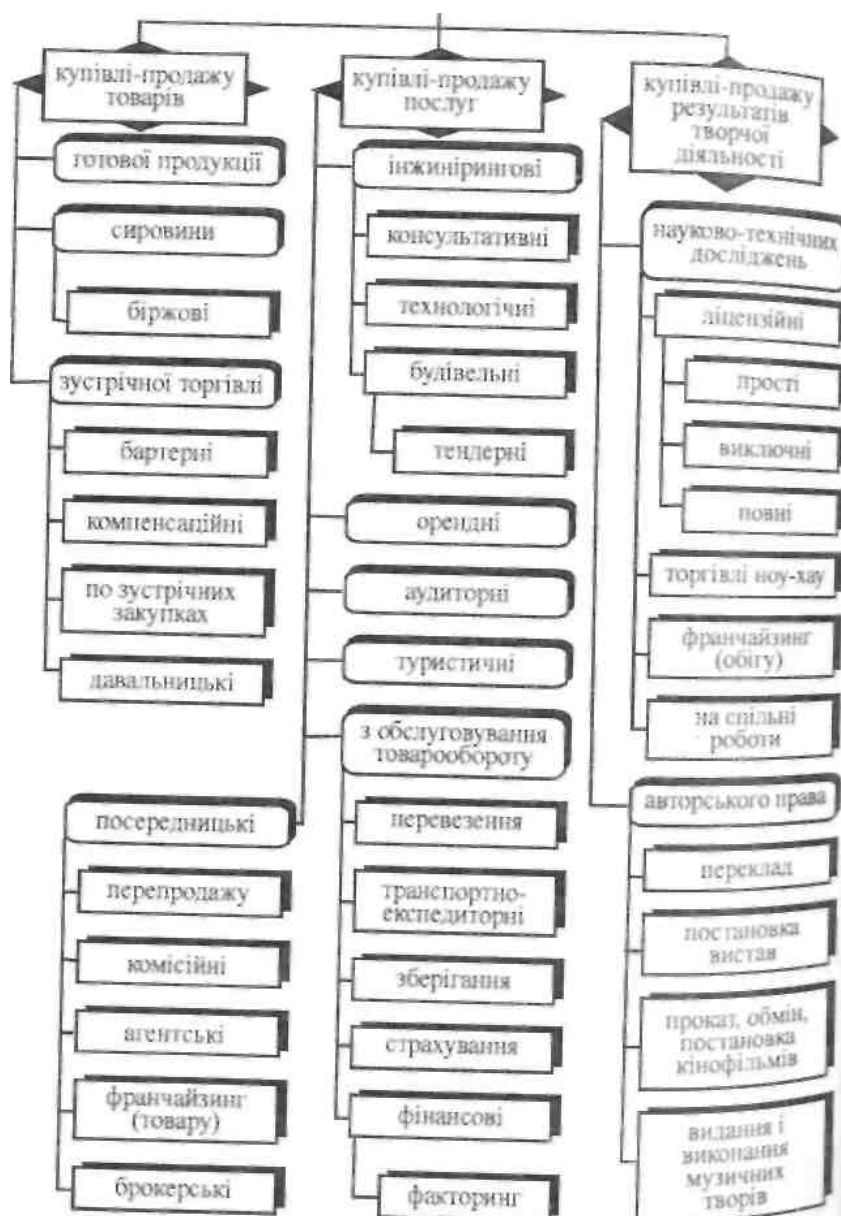
б. *Компенсаційні контракти (прості)* — передбачають взаємну поставку товарів на однакову вартість. Крім цього, передбачається узгодження між сторонами цін таких товарів.

в. *Контракти з оплатою в змішаній формі* — це контракти на будівництво підприємств «під ключ» на умовах цільової позички та оплати затрат частково в грошовій, а частково в товарній формі. На сьогодні це – одні з найпоширеніших контрактів.

- ③. Змішані.

12. За предметом:

- ①. Товари;
- ②. Роботи;
- ③. Послуги.



4. Етапи укладання контракту на експортно-імпортні операції.

розглянуто в попередніх темах.

5. Форма контракту.

5.1. Типова форма контракту.

Типовий контракт — це своєрідний шаблон контракту чи ряд уніфікованих умов, викладених у письмовій формі, сформованих раніше з урахуванням торгової практики чи звичаїв і прийнятих сторонами, що домовляються після того, як вони були узгоджені з вимогами конкретної операції.

Частіше за все типові контракти використовуються при укладенні контрактів на стандартні види машин та устаткування, споживчі товари, промислову сировину на довгостроковій основі, на масові продовольчі товари (на біржах). Це зумовлено такими причинами: 1)

особливість масових товарів, зокрема їх внутрішня однорідність щодо фізико-хімічних властивостей, полегшує уніфікацію умов контрактів щодо визначення кількості та якості товарів, способів пакування, умов страхування і т.д.; 2) великі обсяги товарів; 3) об'єднання імпортерів, як правило, у великі галузеві організації.

Форми типових контрактів.

Документ, який сторони МКО можуть використати як контракт в тому випадку, якщо вони підпишуть і заповнять ті статті, що потребують узгодження (наприклад, назва сторін, кількість якості, ціна товару, строк і місце поставки).

Загальні умови купівлі-продажу. Це – список статей контракту, визначених з урахуванням торгової практики і, як правило залежно від базових умов поставок, які сторони контракту можуть включати в свій контракт чи посилатися на них.

На практиці форма типового контракту складається з двох частин: узгоджуваної та уніфікованої.

Типовий контракт друкується друкарським способом і вміщує загальні умови. Індивідуальні умови вдруковуються в спеціальні графи. Якщо окремі частини уніфікованих умов не влаштовують контрагентів, вони закреслюються або ж додруковуються в резервних місцях.

Способи використання типових контрактів поділяються на:

- 1) Беззастережне приєднання однієї з сторін до умов кінцевої форми типового контракту, запропонованого іншою стороною, і ця форма не повинна змінюватись, за винятком незначних деталей.
- 2) Застосування типового контракту як зразку, який може змінюватись згідно з умовами конкретної операції.

Головні переваги використання типових контрактів полягають, по-перше, у попередній підготовці переважної частини тексту, що дозволяє ретельніше його обґрунтувати; по-друге, в скороченні часу на укладання контракту; по-третє, в можливості використання практичного досвіду торгівлі тієї чи іншої країни.

Типові контракти складаються, як правило, спілками підприємців: об'єднаннями, асоціаціями, федераціями, комітетами товарних бірж, торговими палатами та ін. Практично будь-яка велика компанія має широкий вибір типових контрактів, тобто кілька варіантів типових контрактів для кожного виду товару. Відмінності їх полягають у методі розрахунку ціни (CIF, FOB і т.ін.), визначенні способу поставки, встановленні головного напрямку перевезення від місця походження до місця призначення, що впливає на пакування, страхування і т. д.

Так, різні форми найбільш важливих типових контрактів на поставку готових виробів розроблені торговими асоціаціями: Лондонською асоціацією какао, Ліверпульською бавовняною асоціацією, Міжнародною організацією шерстяного текстилю, Асоціацією рафінованого цукру, Торговою федерацією з пиломатеріалів Об'єднаного Королівства, Лондонською біржею металів та ін. Велика кількість загальних умов продажу і типових форм контрактів розроблена робочими групами під егідою СЕК ООН (табл.).

№ форми	Назва	Сфера застосування
№188	Загальні умови експортних поставок машинного устаткування	Між підприємствами ринкової економіки
№574	Загальні умови експортних поставок машинного устаткування	Між підприємствами з централізованою плановою економікою та у торгівлі «Схід—Захід»
№188 А	Загальні умови експортних поставок та монтажу машинного устаткування	Між підприємствами ринкової економіки
№ 574 А	Загальні умови експортних поставок та монтажу машинного устаткування	Між підприємствами з централізованою плановою економікою та у торгівлі «Схід—Захід»
№ 188 В	Додаткові статті для спостереження за монтажем машинного устаткування за кордоном	Між підприємствами з ринковою економікою
№ 574 В	Додаткові статті для спостереження за монтажем машинного устаткування за кордоном	Між підприємствами з централізованою плановою економікою та у торгівлі «Схід—Захід»
№ 188 С	Загальні умови монтажу машинного устаткування за кордоном	Між підприємствами з ринковою економікою
№ 574 D	Загальні умови монтажу машинного устаткування за кордоном	Між підприємствами з централізованою плановою економікою та у торгівлі «Схід—Захід»
№730	Загальні умови купівлі-продажу для імпорту та експорту споживчих товарів тривалого користування та інших металовиробів серійного виробництва	У торгівлі між будь-якими підприємствами
<i>На доповнення до вказаних типових контрактів СЕК ООН розробили типові контракти купівлі-продажу зернових, цитрусових, пиломатеріалів, картоплі металопрокату, палива.</i>		
№222	Керівництво для складання контрактів про міжнародну передачу виробничого досвіду і знань у машинобудуванні	Між підприємствами машинобудування
№117	Керівництво для складання контрактів і будівництво промислових об'єктів	При підряді
№124	Керівництво для складання міжнародних контрактів про промислове співробітництво	При підряді

№131	Керівництво для складання міжнародних контрактів між сторонами, які об'єднуються для здійснення конкретного проекту	При підряді
№145	Керівництво для складання міжнародних контрактів на консультативний інжиніринг, включаючи аспекти технічного сприяння	При підряді

Типові контракти періодично переглядаються і частково змінюються. Така практика зумовлена постійними змінами співвідношення сил між експортерами та імпортерами на ринку-змінами техніко-організаційних умов торгівлі з розвитком науково-технічного прогресу (засобів перевезень, методів визначення якості і т. д.). Тобто типовий контракт відображає техніку укладання контракту і є засобом втілення в ній діючих торгових звичаїв.

5.2. Структура та зміст МКК з купівлі-продажу товарів

МКК купівлі-продажу **товарів** — це контракт, згідно з яким продавець зобов'язується передати товар у власність покупця, а останній зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну грошову суму.

Умови	Зміст
Преамбула	Назва та реєстраційний номер Місце та дата укладання Визначення сторін: <ul style="list-style-type: none"> • повна юридична назва; • місцезнаходження; • назва сторін у тексті
Предмет контракту	Назва предмета купівлі-продажу Його характеристики Кількість
Базові умови поставки	<p> FCA (франко-перевезення) FAS (вільно вздовж борту судна) FOB (вільно на борту судна.) CFR (вартість і фрахт) CPT (перевезення оплачено до ...) CIF (вартість, страхування і фрахт) CIP (вартість та страхування до ...) DAF (поставка до кордону) DDP (поставка з оплатою мита) </p>
Ціна та загальна сума контракту	<p> Базова умова поставки Валюта Рівень і спосіб фіксації ціни товару Загальна сума контракту </p>
Якість товару	<p> Технічний рівень та якість товару Зазначення документа, який затверджує якість </p>
Строк поставки	<p> Певний місяць, квартал поставки Точна дата відвантаження Проміжні строки </p>

Умови	Зміст
Умови платежу	Валюта платежу Курс перерахунку валют Форма розрахунку Гарантії платежу
Здавання-приймання	Характер і місце Способи та строки приймання за якістю і кількістю
Гарантії. Претензії щодо кількості та якості	Обсяг гарантії Строки гарантії Строки подання претензій Способи врегулювання претензій Порядок подання претензії
Пакування та маркування товару	Якість пакування Порядок пакування Розміри упаковки Оплата вартості упаковки Зміст і реквізити маркування Порядок нанесення маркування
Відвантаження товару	Інструкції: • реквізити одержувача товару; • маршрут доставки
Санкції	Штрафи з продавців Санкції до покупців
Страховання	Обов'язки продавців і покупців по страхуванню товару Термін та обсяг страхової гарантії Умови страхування
Форс-мажор	Узгоджений перелік форс-мажорних обставин Документ, що засвідчує настання таких обставин Граничний строк дії обставин
Арбітраж	Вид арбітражу Місце арбітражу Арбітражні обмовки
Інші умови	Обмовки щодо: • попередніх переговорів; • листування; • порядку внесення змін; • реекспорту; • передачі прав та обов'язків третім особам; • патентну; Інші умови, що уточнюють права та обов'язки сторін
Юридичні адреси та підписи	Вказуються в кінці контракту
Додатки	Розрахунок цін Інші умови, що визначаються сторонами

5.3. Структура та зміст МКК з купівлі-продажу інжинірингових послуг

Міжнародний контракт купівлі-продажу інжинірингових послуг – це договір про надання комплексу або окремих видів інженерно-технічних послуг, пов'язаних з проектуванням; з будівництвом та введенням об'єкта в експлуатацію; з розробкою нових технологічних процесів на підприємстві замовника; з удосконаленням існуючих виробничих процесів однією стороною МКК та оплатою їх іншою.

Інжинірингові послуги поділяються на:

1. Консультаційні; оформляються за допомогою:
 - a. Контракт про надання інженерно-консультаційних послуг;
 - b. Угода про відрядження спеціалістів для виконання робіт.
2. Будівельні:
 - a. Договір підряду;
 - b. Контракт про надання технічної допомоги у будівництві;
 - c. Спеціальні угоди про експортні поставки та монтаж обладнання;
 - d. Угода про надання технічних послуг.
 - ✓ Угоди описані п. c та d часто оформляються як додатки до МКК про купівлю продаж товарів промислового призначення
3. Технологічні послуги:
 - a. Контракт про надання технології для будівництва та експлуатації об'єкта;
 - b. Контракт про розробку проектів.

СТРУКТУРА І ЗМІСТ МКК З КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Умови	Зміст
Сторони	Чітке визначення Юридичний статус Відповідальність (колективна чи індивідуальна)
Преамбула	Мета та заінтересованість сторін
Предмет та сфера дії	Характер, масштаби, місце та мета проекту Сфера дії
Строки початку та закінчення надання послуг	Строки: <ul style="list-style-type: none">• початку – визначаються поетапно для кожної стадії після затвердження контракту протягом визначеного числа тижнів з моменту набуття контрактом юридичної сили;• закінчення – протягом визначеного числа місяців з моменту початку строків надання послуг
Передача прав та обов'язків консультанта	З попередньої письмової згоди замовника

Умови	Зміст
Обов'язки сторін	<p>Опис завдань сторін на різних стадіях проекту та визначення їх повноважень. Процедура передачі документів замовнику. Приблизний перелік обов'язків консультанта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведення попередніх техніко-економічних обґрунтувань та досліджень, пов'язаних із загальним проектуванням; • планування та підготовка креслень і кошторисів затрат; • основне планування і складання програми фінансування; • підготовка попередніх ескізів, проектної документації, специфікацій; • оцінка пропозицій щодо будівництва об'єктів; • оцінка пропозицій щодо устаткування; • консультації щодо заявок на підряди, оферентів, цін і т. д.; • контроль за будівництвом, виготовленням і монтажем устаткування; • інструкції для підрядників; • звіт про виконану роботу <p>Приблизний перелік обов'язків замовника:</p> <ul style="list-style-type: none"> • передача інструкцій; • надання документації, спеціальних знань, • приміщень, устаткування; • надання інформації про місцеве законодавство; • надання спеціальних послуг; • сприяти щодо видачі віз і дозволів, митної очистки і т. д.; • надання банківської гарантії; • оплата всіх послуг відповідно до узгоджених умов
Невиконання сторонами контрактних зобов'язань	<p>Відповідальність за невиконання контракту Врегулювання розподілу додаткових затрат Компенсація за збитки</p>
Винагорода	<p>Винагорода консультанта та субконсультанта. Способи визначення винагороди консультанта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на основі погодинної оплати з урахуванням додаткових затрат; • у вигляді відсоткової частки від вартості будівництва об'єкта з урахуванням додаткових затрат; • у вигляді паушальної суми з урахуванням додаткових затрат (Міжнародні загальні умови договорів між замовником та інженером-консультантом)
Податки та інші збори	<p>Визначення переліку податків і зборів Розподіл їх між сторонами</p>
Інтелектуальна власність і запатентована інформація	<p>Дозвіл про повторне використання технічної документа Межі розподілу затрат, пов'язаних з використанням патенту чи ліцензії Конфіденційність інформації Страховання</p>

Крім названих, МКК купівлі-продажу консультаційних послуг включає умови, що визначають валюту платежу, порядок вирішення суперечок, арбітраж тощо (загадані у МКК купівлі-продажу товару та за своїм змістом ідентичні для названого контракту).

5.4. Структура і зміст міжнародних орендних контрактів.

6. Умови платежу та базисні умови поставки і приймання-здавання товарів.

Базисні умови поставки та приймання товарів визначені правилами «Інкотермс» у редакції 2000 р. Основні терміни (їх всього 13) об'єднані в чотири групи:

- 1) E – коли покупець отримує товар на складі продавця.
- 2) F – коли продавець зобов'язаний доставити вантаж у пункт, що зазначений покупцем для перевезення.
- 3) C – коли продавець зобов'язаний доставити вантаж, але не несе ризику випадкової втрати чи пошкодження товару після завантаження його на судно.
- 4) D – коли продавець несе всі витрати і ризики з доставки товару до місця призначення.

Міжнародні комерційні терміни

№ з.п.	Найменування комерційного терміна	Англійською мовою	Код
1E	Франко-завод	Ex Works	EXW
2F	Вільно у перевізника	Free Carrier	FCA
3F	Вільно вздовж борту судна	Free Alongside Ship	FAS
4F	Вільно на борту судна	Free on Board	FOB
5C	Вартість і фрахт	Cost and Freight	CFR
6C	Вартість, страхування і фрахт	Cost Insurance and Freight	CIF
7C	Фрахт/перевезення оплачено до...	Carriage Paid to...	CPT
8C	Фрахт/перевезення і страхування оплачено до...	Carriage and Insurance Paid to...	CIP
9D	Поставлено до кордону	Delivered at Frontier	DAF
10D	Поставлено з судна	Delivered Ex Ship	DES
11D	Поставлено з причалу	Delivered Ex Quay	DEQ
12D	Поставлено без оплати мита	Delivered Duty Unpaid	DDU
13D	Поставлено з оплатою мита	Delivered Duty Paid	DDP
D	Поставка у пункт	Delivered At Point (... named point of destination)	DAP
D	Поставка на термінал	DAT (Delivered At Terminal (... named terminal of destination))	DAT

Поняття "вільно" (франко), що застосовується при позначенні базових умов, означає, що покупець вільний від ризиків і всіх витрат з доставки товару до пункту, зазначеного за словом "вільно". Розглянемо детальніше ці терміни.

1E. Франко-завод (EXW) означає, що зобов'язання продавця з поставки вважаються виконаними після того, як він надав покупцю товар на своєму підприємстві (тобто на заводі, складі тощо).

2F. Вільно у перевізника в зазначеному пункті, або франко-перевізник (FCA) означає, що зобов'язання продавця з поставки вважаються виконаними після передачі товару, очищеного від експортного мита, під відповідальність перевізника, який названий покупцем, у погодженому місці. Під перевізником розуміють будь-яку особу, яка за договором перевезення взяла зобов'язання виконати чи забезпечити виконання перевезення товару будь-якими видами транспорту. За цієї базової умови **продавець зобов'язаний:**

- ✓ поставити товар згідно з договором і надати документи, що засвідчують таку відповідність;
- ✓ отримати на свій ризик і за свій рахунок експортну ліцензію та виконати всі митні формальності, необхідні для вивезення товару;
- ✓ на прохання покупця, на його ризик і за його рахунок укласти
- ✓ договір перевезення;
- ✓ передати товар вказаному покупцем перевізнику в погоджений день чи період часу в названому пункті. При цьому поставка вважається закінченою:

- при перевезенні залізничним транспортом — після передачі вагона чи контейнера залізниці;
- при перевезенні автотранспортом — після завантаження товару на автомобіль;
- при перевезенні внутрішнім водним шляхом — після завантаження на судно;
- при перевезенні морським шляхом — після передачі товару перевізнику;
- при перевезенні повітряним транспортом — після передачі товару перевізнику;
- нести всі ризики і витрати до передачі товару перевізнику;
- повідомити покупця про те, що товар переданий перевізнику;
- надати покупцю транспортний документ.

За цих базових умов покупець зобов'язаний:

- ✓ сплатити ціну, що передбачена в контракті;
- ✓ отримати на свій ризик і за свій рахунок імпорту ліцензію;
- ✓ за свій рахунок укласти договір перевезення із вказаного місця;
- ✓ нести всі ризики і витрати з моменту поставки товару перевізнику;
- ✓ повідомити продавця назву перевізника, місце, дату і строк поставки.

3F. Вільно вздовж борта судна в зазначеному пункті (FAS) означає, що зобов'язання продавця з поставки товару вважаються виконаними, коли товар розміщено

вздовж борту судна на причалі або на ліхтерах у зазначеному порту поставки. За цієї умови **продавець зобов'язаний:**

- ☑ поставити товар згідно з договором і надати свідоцтва такої відповідності;
- ☑ на прохання покупця надати останньому на його ризик і за його рахунок сприяння в отриманні експортної ліцензії;
- ☑ розмістити товар вздовж борту судна в зазначеному порту на певну дату і способом, прийнятним у зазначеному порту;
- ☑ нести всі витрати і ризики до моменту розміщення товару вздовж борту судна;
- ☑ повідомити покупця про те, що товар розміщено вздовж борту судна.

За цих базових умов **покупець зобов'язаний:**

- ✓ сплатити ціну, що передбачена в договорі;
- ✓ отримати експортну та імпорتنу ліцензії;
- ✓ укласти за свій рахунок договір перевезення товару із погодженого пункту;
- ✓ нести всі витрати і ризики з моменту розміщення товару вздовж борту судна;
- ✓ повідомити продавця про назву судна, місце завантаження і дату поставки.

4F. Вільно на борту судна в зазначеному порту (FOB) означає, що зобов'язання з поставки вважаються виконаними після того, як товар переданий через поручні судна в погодженому порту відвантаження. Продавець при цьому зобов'язаний:

- 1) за свій рахунок поставити товар і документи, що підтверджують відповідність товару умовам контракту;
- 2) упакувати товар у морську упаковку;
- 3) отримати експортну ліцензію та виконати митні формальності;
- 4) завантажити товар на судно;
- 5) повідомити покупця про завантаження та передати йому документи, включаючи коносамент — свідоцтво про приймання вантажу для перевезення на судні.

За цих базових умов **покупець зобов'язаний:**

- зафрахтувати судно;
- повідомити продавцю його назву, дату прибуття в порт завантаження, спосіб завантаження;
- застрахувати вантаж;
- сплатити ціну товару;
- нести всі витрати та ризики після моменту навантаження товару на борт.

5C. Вартість і фрахт, порт призначення зазначений (CFR) означає, що продавець зобов'язаний оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару в погоджений порт призначення, однак ризик втрати чи пошкодження товару, а також ризик будь-якого

збільшення витрат, що викликані подіями, які відбулись після поставки товару на борт судна, переходить з продавця на покупця в момент переходу товару через поручні судна в порту відвантаження. За цієї умови продавець зобов'язаний очистити товар від експортного мита. Для покупця зобов'язання залишаються тими ж, що й при FOB, але без оплати фрахту.

6С. Вартість, страхування і фрахт, порт призначення зазначений (СІF) означає, що продавець має такі самі зобов'язання, як і при попередній умові СFР, але з тим доповненням, що він має забезпечити морське страхування для усунення ризиків втрати чи пошкодження товару при перевезенні. Для цього продавець страхує товар від транспортних ризиків на умовах "вільно від окремої аварії" та вручає покупцю страховий поліс на ім'я покупця.

7С. Перевезення оплачено до... (СРТ) означає, що продавець у цьому випадку зобов'язаний:

- укласти договір про перевезення товару до вказаного в контракті пункту;
- передати товар до вказаного строку перевізнику та документи, що підтверджують відповідність товару умовам контракту,
- оплатити вартість перевезення;
- повідомити покупця і направити йому комплект документів;
- отримати експорту ліцензію та оплатити експортне мито, податки і збори.

За цих базових умов покупець зобов'язаний:

- за свій рахунок застрахувати товар;
- оплатити товар;
- нести всі ризики і додаткові витрати з моменту передачі вантажу першому перевізнику.

8С. Перевезення і страхування оплачені до.., (СІР) означає практично те саме, що й попередня умова СРТ, але тут продавець бере на себе зобов'язання застрахувати товар і передати покупцю в комплекті документів також страховий поліс на ім'я **покупця**.

~~**9D. Поставлено до кордону (DAP)** (використовується тільки при транспортуванні автомобільним, залізничним або трубопровідним транспортом) означає, що зобов'язання продавця вважаються виконаними в момент прибуття товару, очищеного від експортного мита в зазначений пункт і місце на кордоні, однак до надходження на митний кордон країни, що зазначена в договорі. Термін "кордон" можна використовувати для будь-якого кордону, включаючи країну експорту. Тому надзвичайно важливо, щоб кордон був точно визначений шляхом фіксації пункту і місця. Турбота про отримання імпортової ліцензії і виконання митних формальностей лежить на імпортері.~~

~~**10D. Поставлено з судна (DES)** означає, що продавець за свій рахунок поставляє товар у порт призначення і передає його покупцю на борту судна. Продавець бере на себе всі~~

витрати і дотримання всіх формальностей до поставки товару в порт призначення. Він же несе всі ризики до моменту прибуття судна в порт призначення. Покупець платить за товар, оплачує розвантаження і виконує всі митні формальності.

~~**11D. Поставлено з причалу (DEQ)** означає, що зобов'язання продавця з поставки вважаються виконаними після того, як він передав товар у розпорядження покупця на причалі (набережній) в погодженому порту призначення, очищений від імпортного мита. Продавець повинен нести всі витрати і ризики, включаючи мито, податки та інші збори з доставки туди товару. Цю умову не слід застосовувати в тому випадку, якщо продавець не може отримати імпортну ліцензію.~~

~~**12D. Поставлено без оплати мита (DDU)** означає, що зобов'язання продавця з поставки вважаються виконаними після того, як він надав товар у розпорядження покупця в погодженому місці в країні імпортера. Продавець повинен нести витрати і ризики, пов'язані з доставкою туди товару (за виключенням мита, податків та інших офіційних зборів, що сплачуються при ввезенні), а також витрати і ризики з виконання митних формальностей. Покупець повинен оплатити будь-які додаткові витрати і нести будь-які ризики, що викликані його нездатністю вчасно очистити товар від імпортного мита.~~

13D. Поставлено, мито оплачено (DDP) означає, що зобов'язання продавця з поставки вважаються виконаними після того, як він надав товар у погодженому місці країни імпортера. Продавець зобов'язаний нести ризики і витрати, включаючи мито, податки і збори по поставці в це місце товару, очищеного від імпортного мита. У той час, як умова EXW означає мінімальні зобов'язання продавця, умова DDP означає максимальні його зобов'язання.