

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.65>

УДК 339.9:658.852

О. М. Кириченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>*

І. М. Болотіна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-2008>*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ

O. Kirichenko,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labour Economics and Management,
National University of Food Technologies*

I. Bolotina

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labour Economics and Management,
National University of Food Technologies*

INCREASING THE EFFECTIVENESS OF NEGOTIATIONS IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: THE ROLE OF MOTIVATION AND STRATEGY

У статті розглянуто роль мотивації та стратегій у підвищенні ефективності переговорів в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання. Розглянуто ключові аспекти мотивації, такі як внутрішня та зовнішня мотивація, а також вплив особистісних факторів на успішність переговорного процесу. Проаналізовано різні стратегії переговорів в контексті їх ефективності та практичного застосування у зовнішньоекономічних відносинах. Визначено необхідність розвитку навичок комунікації та вміння ефективно працювати з різноманітними культурними контекстами, оскільки зовнішньоекономічна діяльність часто передбачає необхідність переговорів з представниками різних країн та культур. Доведено необхідність застосування адаптивних стратегій та підходів до переговорного процесу для забезпечення успішних результатів в міжнародних економічних відносинах. Доведено необхідність використання ефективних мотиваційних та стратегічних підходів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю для досягнення позитивних результатів у переговорному процесі з контрагентами.

The article examines the role of motivation and strategies in increasing the effectiveness of negotiations in the process of managing the foreign economic activity of economic entities. The purpose of the article is to study the influence of motivation and strategies on the effectiveness of negotiations in the field of foreign economic activity to determine the effectiveness of communication skills and an adaptive approach to the negotiation process in the conditions of international relations. Key aspects of motivation, such as internal and external motivation, as well as the influence of personal factors on the success of the negotiation process, are considered. Different negotiation strategies are analyzed in the context of their effectiveness and practical application in foreign economic relations. The need to develop communication skills and the ability to effectively work with various cultural contexts is determined, since foreign economic activity often involves the need for negotiations with representatives of different countries and cultures. The necessity of applying adaptive strategies and approaches to the negotiation process to ensure successful results in international economic relations is proven. The necessity of

using effective motivational and strategic approaches in the management of foreign economic activities to achieve positive results in the negotiation process with counterparties has been proven. It has been proven that the management of foreign economic activity is a key aspect of the strategic development of enterprises in the conditions of globalization of international markets. Negotiations within the framework of this activity act as a decisive stage in the formation of international partnerships, conclusion of agreements and ensuring the appropriate level of competitiveness of economic entities on the world market. At the same time, it should be noted that in practice many negotiations end without results or do not achieve the maximum possible results when concluding commercial agreements. This problem is typical for enterprises of all levels and can significantly complicate the implementation of their foreign economic strategy.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю, переговори, стратегії переговорів, мотивація.*

Keywords: *foreign economic activity, management of foreign economic activity, negotiations, negotiation strategies, motivation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим аспектом стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації міжнародних ринків. Переговори в рамках цієї діяльності виступають у якості вирішального етапу формування міжнародних партнерств, укладення угод та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на світовому ринку. Разом з тим, необхідно зазначити, що на практиці чимало переговорів завершуються безрезультатно або не досягають максимально можливих результатів при укладенні комерційних угод. Дана проблема характерна для підприємств усіх рівнів і може значно ускладнити реалізацію їхньої зовнішньоекономічної стратегії.*

Як свідчить практика, однією з головних причин невдач у переговорному процесі є недостатня увага до мотивації учасників та використання стратегій, орієнтованих на максимізацію ймовірності досягнення взаємовигідних угод. Суттєве значення при цьому має розуміння того, які саме фактори мотивують кожного з учасників переговорів, в тому числі й міжнародних контрагентів, які можуть відрізнятися за культурними, економічними та політичними аспектами. Тому брак або недостатня розробка стратегій ведення переговорів може призвести до втрати можливостей досягнення визначених цілей підприємства та зменшення його конкурентоспроможності. Крім того, важливою проблемою виступає неадекватне реагування на складні ситуації та відсутність гнучкості у виборі стратегій переговорів. Сучасний міжнародний бізнес нерідко стикається з неочікуваними викликами, такими як зміни в законодавстві, геополітичні кризи або економічні труднощі в країнах-партнерах. Тому відсутність гнучкості та недостатній адаптивний потенціал стратегій переговорів можуть призвести до втрати можливостей та втрати довіри партнерів.

Таким чином, зазначена проблематика підвищення ефективності переговорів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в сучасних умовах набуває особливої актуальності та потребує поглибленого дослідження підходів щодо аналізу та розробки функціональних стратегій її вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобалізації управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає у якості критичного елементу стратегічного розвитку підприємств. При цьому особливого значення набувають дослідження проблематики підвищення ефективності переговорів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в контексті впливу мотивації та стратегій у досягнення успішних результатів діяльності підприємств.

Класичним джерелом для вивчення стратегій переговорів є праця Р. Фішера, у якій автор пропонує концепцію принципової переговорної позиції, яка полягає у пошуку взаємовигідних угод шляхом розширення альтернатив, фокусування на інтересах, а не на позиціях, та розділенні проблем на їхні складові [4].

В даному аспекті важливо також відзначити працю Д. Малотра, у якій досліджуються техніки та стратегії, які використовують найбільш успішніші переговорники у світовому бізнес-середовищі. Автор пропонує практичні поради та приклади того, як застосовувати їх у реальних ситуаціях для того, щоб досягти найкращих результатів у переговорах [5].

Також необхідно звернути увагу на дослідження Дж. Де Ла Торре, у якому розглянуто основні техніки та стратегії міжнародних переговорів у сфері фінансів та інвестування, включаючи аспекти комунікації, впливу та співробітництва. Також автор детально розглядає різні етапи переговорного процесу та вказує на те, як використовувати їх для досягнення успішних інвестиційних угод [3].

Варто також відзначити дослідження О. А. Урбан, у якому розглядається специфіка міжнародних переговорів в практичній діяльності суб'єктів господарювання, а також розглядаються їх особливості, такі як культурна різноманітність, міжнародні закони та політичний контекст. Крім того, авторка пропонує підходи щодо адаптації стратегій переговорів до міжнародних умов для досягнення успішних результатів [2].

Загалом бачимо, що наразі існує достатньо напрацювань у сфері дослідження мотивації та стратегій у підвищенні ефективності переговорів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Разом з тим, динамічна зміна умов функціонування світового ринку вимагає визначення нових концепцій переговорів для успішного управління міжнародними відносинами та досягнення взаємовигідних угод.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу мотивації та стратегій на результативність переговорів у сфері зовнішньоекономічної діяльності для визначення ефективності комунікаційних навичок та адаптивного підходу до переговорного процесу в умовах міжнародних відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. У практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю, мотивація та стратегії відіграють критичну роль у досягненні успішних результатів у переговорному процесі. Варто зазначити, що

даний процес може бути достатньо складним та напруженим, оскільки він вимагає здійснення великого обсягу важливих управлінських рішень та встановлення взаємовигідних угод з партнерами з інших країн. Тому формування стратегій переговорів завжди пов'язані з необхідністю їх адаптації до стратегічних планів розвитку підприємства та програми управлінських рішень, на основі якого цей розвиток реалізується. Зокрема, мотивація відіграє важливу роль у підготовці та проведенні переговорів. Це обумовлюється тим фактом, що коли учасники переговорів мають внутрішню мотивацію досягти позитивного результату, вони зазвичай більш активно використовують свої ресурси та здійснюють більше зусиль для досягнення визначених цілей. Разом з тим, внутрішня мотивація може бути зумовлена необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, збільшення його прибутку або охоплення певного сегменту ринку. тому формування стимулів для учасників переговорів виступає важливою складовою успішного переговорного процесу в міжнародних економічних відносинах.

Крім того, стратегії відіграють вирішальну роль у досягненні позитивного результату в комерційних переговорах. Різні стратегії можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та цілей, які ставляться перед їх учасниками. До прикладу, дипломатичні стратегії можуть бути достатньо ефективними у тих ситуаціях, коли необхідно зберегти хороші стосунки з партнерами, тоді як конкурентні стратегії доцільно використовувати для захисту власних інтересів у випадку конфліктних ситуацій. В даному аспекті важливою є розробка плану дій та врахування можливих альтернативних сценаріїв для того, щоб забезпечити гнучкість у виборі стратегій під час переговорів. Відповідно, роль мотивації та стратегій полягає в забезпеченні взаємної вигоди для всіх учасників переговорного процесу. У такому випадку використання стратегій, спрямованих на досягнення взаємовигідних угод, сприяє підвищенню ефективності переговорів та підтримці довгострокових відносин між партнерами. Саме такий підхід дозволяє уникнути конфліктів та досягти стабільності в міжнародних відносинах, що є важливим для успішної зовнішньоекономічної діяльності.

У підсумку бачимо, що мотивація та стратегії відіграють ключову роль у підвищенні ефективності переговорів. В процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання. Розуміння та використання відповідних мотиваційних підходів та стратегій може сприяти досягненню взаємовигідних угод, зміцненню партнерських відносин та підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Необхідно зазначити, що ділове спілкування у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, на основі якого реалізуються переговори суб'єктів господарювання, має свої власні особливості, які визначаються контекстом міжнародних відносин, різноманітністю культур, мовними бар'єрами, а також специфікою економічних умов та правових норм різних країн. Тому для досягнення успішних результатів у зовнішньоекономічній діяльності, в тому числі – і у переговорах з контрагентами, підприємства повинні враховувати певні особливості ділового спілкування сфери міжнародних економічних відносин, а саме:

- міжкультурна чутливість, коли підприємство, що діє на міжнародному ринку, повинне враховувати культурну різницю та специфіку кожної країни, оскільки розуміння культурних особливостей, таких як норми спілкування, відношення до часу, стиль комунікації та інші аспекти, дозволяють ефективно взаємодіяти з партнерами та клієнтами з різних країн;

- мовна адаптація – здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає володіння мовами та вміння ефективно комунікувати на різних мовах для забезпечення належного перекладу документів, усного перекладу під час переговорів та налагодження комунікацій з партнерами на їхній рідній мові для покращення взаєморозуміння та підвищення рівня довіри;

- гнучкість і адаптивність, що передбачає потребу врахування необхідності швидкої адаптації до непередбачуваних ситуацій та змін для швидкого прийняття рішень та зміни стратегії спілкування, оскільки це сприяє успішній реалізації міжнародних проектів та досягненню взаємовигідних угод в переговорах;

- структурованість та чіткість, коли у діловому спілкуванні важливо забезпечити зрозумілість у висловлюваннях, особливо коли мова йде про укладання

угод, встановлення термінів та умов контрактів, а тому чітке формулювання та узгодження умов дозволить уникнути непорозумінь та конфліктів з контрагентами у майбутньому;

– спроможність до розробки крос-культурних стратегій – передбачається, що на основі врахування різноманітності культурних контекстів у зовнішньоекономічній діяльності, підприємства повинні розробляти крос-культурні стратегії спілкування, які б враховували особливості кожної культури та сприяли формуванню взаємовигідних відносин з партнерами.

Загалом можна стверджувати, що ділове спілкування у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складним процесом, який вимагає врахування різних факторів та адаптацію до різноманітних умов. Проте саме ефективне ділове спілкування є ключовим фактором успіху у веденні переговорів для міжнародного бізнесу та побудові стійких моделей взаємовідносин з партнерами з різних країн (рис. 1).

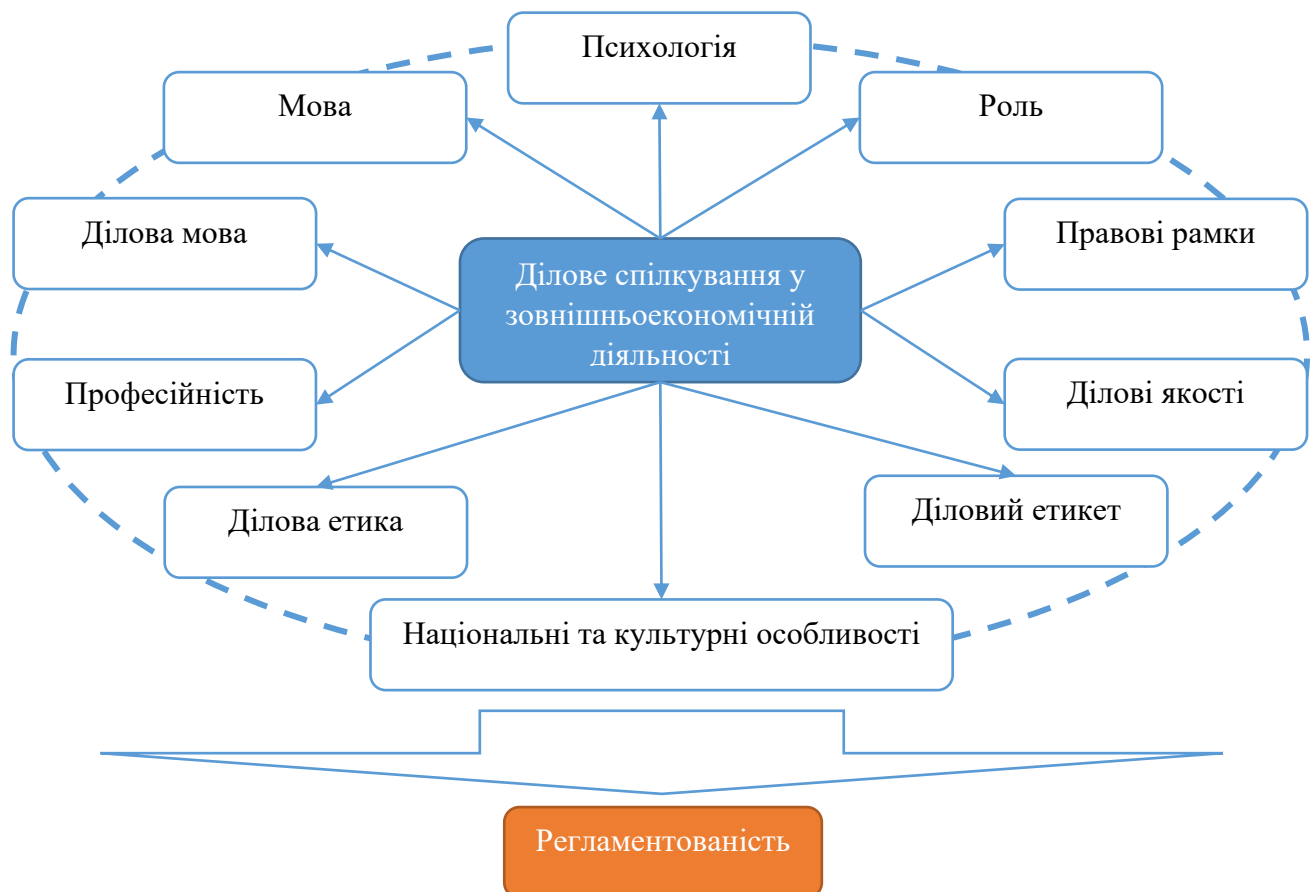


Рис. 1. Модель особливостей ділового спілкування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

Як бачимо, основою успішних переговорів в зовнішньоекономічній діяльності підприємств виступає їх регламентованість, котра реалізується шляхом формування ясної структури та встановлення чітких правил і процедур. Відповідно, коли переговори базуються на чітких регламентах, їх часники можуть передбачити хід подій, уникнути непорозумінь та забезпечити ефективне управління процесом. Тому регламентованість дозволяє підприємствам визначити цілі, обов'язки та відповідальність кожної сторони, що сприяє досягненню взаємовигідних угод та зміцненню партнерських відносин з контрагентами.

Визначаючи мотивацію, як елемент переговорного процесу в зовнішньоекономічній діяльності, варто зауважити на необхідність диференційованого підходу до даного поняття, поділяючи її на внутрішню та зовнішню. Зокрема, внутрішня мотивація полягає у внутрішніх чинниках, які підтримують та стимулюють учасників переговорного процесу. Це може включати в себе особисті цілі та цінності, задоволення від досягнення успіху, бажання побудувати позитивні відносини з партнерами та відчуття внутрішньої задоволеності від професійного зростання учасників переговорів. Тому внутрішня мотивація досить часто проявляється у внутрішніх аспектах залучених керівників, таких як задоволення від досягнень, самореалізація та внутрішня переконаність у правильності власних дій.

Зовнішня мотивація в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, натомість, походить із зовнішніх стимулів та впливів, таких як винагорода, визнання, статус або вплив на інших учасників переговорів чи керівництво. Такі зовнішні чинники можуть включати в себе фінансові стимули у вигляді бонусів чи підвищення заробітної плати, а також зовнішнє визнання за досягнення. Зовнішня мотивація досить часто використовується для стимулювання учасників переговорного процесу до досягнення конкретних цілей або до виконання певних завдань, котрі можуть бути функціонально пов'язані з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю у вигляді укладання нових контрактів або розширення ринків збуту.

В практичному аспекті важливо розрізняти обидва типи мотивації та враховувати їх у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, зовнішня мотивація може бути корисною для стимулювання конкретних дій та досягнення цілей, але внутрішня мотивація є ключовою для забезпечення сталого і довгострокового успіху. Тому суб'єкти господарювання, які ефективно використовують і поєднують обидва типи мотивації для переговорного процесу, мають більше шансів на досягнення високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Значний вплив на успішність переговорного процесу в зовнішньоекономічній діяльності можуть мати також і особистісні фактори. Зокрема, вони включають в себе характеристики та особливості кожного учасника, такі як стиль комунікації, рівень емоційної стабільності, рішучість, емпатія та інші. Відповідно, емоційна стабільність може допомогти уникнути конфліктів та забезпечити спокійний та раціональний підхід до переговорів. Таким чином, стратегічне використання особистісних факторів може підвищити шанси на досягнення взаємовигідних угод та зміцнення партнерських відносин з контрагентами.

Таким чином, можна виділити ряд стратегій ведення переговорного процесу у зовнішньоекономічній діяльності, які можуть практично застосовуватися суб'єктами господарювання:

1. Дипломатична стратегія, яка базується на підтримці добрих відносин з партнерами та уникненні конфліктів. Вона передбачає активне врахування думки партнера, а також пошук компромісів, які б задовольняли інтереси обох сторін. Дипломатичний підхід може бути особливо корисним у випадках, коли партнерство є довгостроковим і комерційні відносини бажано зберегти на тривалий час.

2. Конкурентна стратегія полягає у використанні сильних сторін власної позиції та підкресленні власних інтересів під час переговорів. Вона передбачає визначення та захист власних інтересів, навіть за рахунок втрат партнера. Конкурентна стратегія повинна використовуватися у тих випадках, коли ставки надто великі або коли партнер сам проявляє агресивний підхід до ведення перемовин.

3. Інтегративна стратегія – дана стратегія передбачає співпрацю та спільний пошук рішень, які б задовольняли інтереси обох сторін. Вона базується на співпраці, взаєморозумінні та пошуку взаємовигідних рішень. Інтегративний підхід є особливо корисним у випадках, коли обидві сторони мають спільні цілі або коли пошук спільних рішень є важливим для підтримки партнерства.

4. Аналітична стратегія, яка передбачає ретельний аналіз і вивчення всіх аспектів переговорного процесу. Вона базується на використанні даних, фактів та аналітичних методів для прийняття обґрунтованих рішень. Аналітична стратегія є корисною у складних переговорах, коли потрібно врахувати багато факторів та розробити стратегію на основі об'єктивних даних.

Загалом кожна з даних стратегій має свої переваги та обмеження, а вибір конкретної з них повинен залежати від ситуації, цілей переговорів та стилю їх ведення іншими учасниками. Тому важливо враховувати, що успішність переговорів насправді може бути підсилена комбінацією різних стратегій та гнучким підходом до адаптації стратегії в процесі переговорів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, приходимо до висновку, що підвищення ефективності переговорів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю залежить від ефективності застосування мотивації та визначення конкретної стратегії ведення перемовин. При цьому мотивація виступає одночасно як внутрішній і зовнішній чинник, що підтримує учасників переговорів і спрямовує їхні дії. Тому важливим завданням підприємства є забезпечити належну мотивацію усіх сторін для досягнення взаємовигідних результатів. Водночас стратегії переговорів надають їх учасникам конкретні інструменти для досягнення поставлених цілей. Відтак, для суб'єктів господарювання важливо обирати стратегію відповідно до конкретної ситуації, враховуючи характер відносин з партнерами, мету переговорів та стиль комунікації їх учасників.

Загальна результативність переговорів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю безпосередньо впливає на успішність підприємства на міжнародному ринку. Тому важливо приділяти належну увагу розвитку навичок ведення

переговорів управлінському апарату, вдосконаленню стратегічного мислення та підтримці мотивації персоналу підприємства. Лише застосування ефективних стратегій та стимулювання внутрішньої та зовнішньої мотивації допоможе підприємствам досягти успішних результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Література

1. Гриньова Н. Є., Карпенко М. О. Особливості ділового спілкування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №6. С. 143–146.

2. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Теоретичні основи формування ефективного механізму взаємодії національних економік з транснаціональними корпораціями. *Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія»*. 2017. №14(53). Ч. 1. С. 238–244.

3. De La Torre J. Foreign investment and economic development: Conflict and negotiation. *Journal of International Business Studies*. 1981. Vol. 12. Pp. 9–32.

4. Fisher R., Ury W. L., Patton B. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. London : Penguin Publishing, 2011. 240 p.

5. Malhotra D., Bazerman, M. *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York : Random House Publishing Group, 2007. 352 p.

References

1. Gryniova, N. Y. and Karpenko, M. O. (2009), “Peculiarities of business communication in the implementation of foreign economic activity of the enterprise”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 143–146.

2. Urban, O. A., Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2017), “Theoretical bases of formation of the effective mechanism of interaction of national economies with transnational corporations”, *Ekonomichni nauky. Seria “Ekonomichna teoria ta ekonomichna istoria”*, vol. 14(53), part 1, pp. 238–244.

3. De La Torre, J. (1981), “Foreign investment and economic development: Conflict and negotiation”, *Journal of International Business Studies*, vol. 12, pp. 9–32.

4. Fisher, R., Ury, W. L. and Patton, B. (2011), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin, London, UK.

5. Malhotra, D. and Bazerman, M. (2007). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. Random House Publishing Group, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2024 р.