

### Список использованной литературы

1. Стратегия развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016 – 2020 годы: Постановление Правления Национального банка от 02.03.2016 № 108 [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/legislation/documents/digitalbankingstrategy2016.pdf>. – Дата доступа: 09.02.2021.
2. Инновации в России – неисчерпаемый источник роста [Электронный ресурс] // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/innovations%20in%20russia/innovations-in-russia-report.pdf>. – Дата доступа: 09.02.2021.
3. Фелпс, Б. Умные бизнес-показатели [Электронный ресурс] / Б. Фелпс. – FT Prentice Hall, 237 с. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/felps.pdf>. – Дата доступа: 11.02.2021.

## ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Л. Ф. Каримова,**

к.с.н., доцент кафедры

«Социология и управление персоналом»

ФГБОУ ВО «ПГУ», г. Пенза

[lyudmila\\_vyargizova@mail.ru](mailto:lyudmila_vyargizova@mail.ru)

**Д. И. Кайбелева,**

студент кафедры

«Социология и управление персоналом»

ФГБОУ ВО «ПГУ», г. Пенза

[kaybelevatikva@gmail.com](mailto:kaybelevatikva@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы переговорного процесса в условиях цифровой трансформации. Представлены особенности ведения переговоров в зарубежных странах. Дано описание культурных особенностей проведения переговоров в американских и японских компаниях, их сходства и различия. Рассмотрена ориентированность на результат, прямолинейность и откровенность, отсутствие личного характера в ходе проведения переговоров в США. На процесс ведения деловых переговоров в Японии оказывают влияние следующие особенности: командный дух, важность общения, избегание слова «нет», система «ринги», треугольник в международных переговорах. В независимости от своих различий, каждая из стран грамотно применяет собственные принципы ведения переговоров на

практике в условиях цифровой трансформации, подтверждением этому является то, что японские и американские компании ежегодно занимают лидирующие позиции в сфере бизнеса и привносят новые идеи и тенденции в этой области.

**Ключевые слова:** переговоры в зарубежных странах, особенности ведения переговоров, условия цифровой трансформации, система «ринги», командный дух, международное сотрудничество.

## **FEATURES OF NEGOTIATIONS IN FOREIGN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Abstract.** The article discusses the problems of the negotiation process in the context of digital transformation. Features of negotiations in foreign countries are presented. A description of the cultural features of conducting negotiations in American and Japanese companies, their similarities and differences is given. We considered the focus on the result, straightforwardness and frankness, the lack of a personal character during the negotiations in the United States. The following features influence the process of conducting business negotiations in Japan: team spirit, the importance of communication, avoiding the word "no," the "ring" system, and the triangle in international negotiations. Regardless of differences, each country competently applies its own principles of negotiation in practice in the context of digital transformation, this is confirmed by the fact that Japanese and American companies annually occupy leading positions in the field of business and bring new ideas and trends in this area.

**Keywords:** negotiations in foreign countries, features of conducting negotiations, conditions of digital transformation, ring system, team spirit, international cooperation.

В современном обществе тысячи компаний по всему миру увеличивают свои ресурсы, покупают, продают, заключают новые контракты. Во главе всех важных действий, протекающих в организации и ведущих за собой существенные изменения, всегда стоят деловые переговоры. Переговорный процесс в условиях цифровой трансформации является неотъемлемой частью работы любой компании. Организации проводят переговоры внутри коллектива, с коллегами в рамках своего города, страны, а самые крупные и успешные зачастую проводят их и с зарубежными партнерами.

Изучение особенностей ведения переговоров в зарубежных странах очень актуально и полезно в условиях цифровой трансформации. С быстрыми темпами развития рынка, высоким уровнем конкуренции, компании стремительно развиваются, и сотрудничество с зарубежными фирмами уже не кажется недостижимым. Однако, важно понимать, что менталитет и культурные особенности разных стран оказывают значительное влияние на

процесс ведения деловых переговоров, именно поэтому каждая страна имеет свои особенности, принципы и стиль переговорных процессов.

Американцы оказали большое влияние и внесли существенный вклад в практику ведения переговоров в условиях цифровой трансформации. Американский стиль ведения переговоров основан на следующих принципах:

1. Переговоры в США ориентированы на результат. Американская культура придает большое значение тому, чтобы «делать все возможное» и делать это как можно быстрее и эффективнее. Это означает, что, скорее всего, процесс будет закреплён в графике, чтобы отметить прогресс на этом пути.

2. Переговоры в США прямые и прозрачные. Коммуникативная культура в современной Америке имеет тенденцию быть очень прямой. Это означает, что в ходе переговоров американцы склонны говорить то, что они думают, быть ясными в своих ожиданиях и выражать свое мнение в откровенной манере.

Большое значение придается тому, чтобы говорить правду, даже если это означает передачу сообщения, которое может не понравиться их коллегам по переговорам. Они вряд ли ожидают, что их коллеги будут расшифровывать их чувства или мнения с помощью жестов, выражений или других форм языка тела. Этот подход также распространяется на то, как они выражают свои мысли. Во время переговоров они могут говорить о людях, прерывать их на полуслове, открыто оспаривать, повышать голос и откровенно заявлять о любых разногласиях.

Американская культура общения может восприниматься переговорщиками из других культур как грубая и агрессивная. Однако важно понимать, что этот стиль не предназначен для оскорбления или причинения обиды. Во многих отношениях быть громким и говорить над другими воспринимается как проявление страсти и приверженности в рамках американской культуры общения.

Если партнеры американцев принадлежат к культуре, в которой мысли, чувства и мнение передаются с помощью невербальных средств (например, с помощью молчания, выражения лица, языка тела), то такой подход, вероятно, смутит американских коллег по переговорам, поскольку они не смогут расшифровать намерения.

Поэтому, когда речь идет о США, очень важно общаться напрямую и говорить открыто. Неспособность сделать это и сдерживание вещей, которые в противном случае должны были быть выражены, могут быть восприняты как нечестные американскими коллегами.

3. Переговоры могут быть похожи на игру в настольный теннис. Стоит отметить, что форма переговорного процесса в США скорее напоминает игру в настольный теннис. Ожидается, что поток вопросов и идей будет проходить назад и вперед через стол переговоров, чтобы установить факты или найти общую почву.

Обсуждения за столом довольно быстрые, лаконичные и по существу. Когда работник высказывает свое мнение, делает презентацию или выступает с речью, он должен как можно скорее «уйти в погоню», чтобы люди не потеряли интерес. Переговоры проходят достаточно ритмично и оживленно, участники переговоров могут переходить с одной темы на другую, поэтому важно быть включенным в этот процесс и не потерять нить обсуждения.

4. Переговоры в США не носят личного характера. Американцы, в отличие от некоторых других культур, склонны отделять личную жизнь от профессиональной. Как говорят в США «бизнес не является личным», это означает, что деловые соглашения и результаты имеют приоритет над личными чувствами [1]. Это очень важный аспект, который необходимо знать и помнить.

Американская демократия в корпоративном общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере в переговорах и деловых беседах, в отказе строго придерживаться протокола. Партнерство довольно распространено среди членов американской делегации. Они часто ссылаются друг на друга по имени, независимо от возраста и статуса. Подобное обращение возможно и для иностранных партнеров. Американцы хорошо воспринимают шутки и зачастую используют их даже в ходе важных и серьезных переговоров, они довольно открыты и стараются подчеркнуть дружелюбность, насколько это возможно.

На важных переговорах в условиях цифровой трансформации не должно присутствовать более 10 человек, оптимальное количество – 8. Это объясняется тем, что каждый участник должен иметь право высказаться, чтобы совместными усилиями принять оптимальное решение. В противном случае, большое количество людей негативно отразится на качестве проведения встречи и возможности свободного обсуждения. Если все же необходимо собрать большее количество людей, то придется выполнить сложную работу, чтобы обеспечить правильную коммуникацию.

В целом, можно сделать вывод о том, что американский стиль ведения переговоров довольно прост и понятен. Они нацелены на результат, на прибыль, на выигрыш в конкурентной борьбе, а значит, предпочитают вести переговоры строго по делу, четко и лаконично. У американцев принято строго различать работу и личные отношения, что является довольно правильным. Во время переговоров следует открыто и прямо заявлять о своем мнении, без использования невербальных знаков и намеков.

Особенности ведения переговоров в Японии существенно отличаются от американских. Для проведения успешных переговоров в условиях цифровой трансформации необходимо знать их и уметь применять на практике.

Для начала стоит отметить основные особенности японцев, которые напрямую влияют на процесс ведения деловых переговоров:

1. Командный дух. Японцы предпочитают работать в составе групп, а не индивидуально. Эта характеристика часто упоминается как одна из наиболее важных в объяснении экономического успеха Японии. При ведении переговоров следует помнить, что недостаточно убедить только одного человека - необходимо завоевать всю группу [2].

2. Важность личного общения. Как правило, японцы проводят много времени на подготовительном этапе, прежде чем начать вести переговоры. В отличие от американцев, японцы стремятся узнать как можно больше личной информации о своем возможном партнере. В японской культуре построить надежную связь с коллегами гораздо важнее, чем просто подписание контракта. Более того, чем важнее для японца сотрудничество с другим человеком, тем больше времени он будет тратить на знакомство с другой стороной. Чтобы сохранить долгосрочные отношения в будущем, японский работник должен быть уверен, что человек заслуживает доверия для подписания с ним контракта.

3. Избегание слова «нет». Следующая черта японцев, которую большинству западных людей трудно понять – японцы почти никогда не отвечают четким отказом, в отличие от американских компаний. При деловых встречах японцы обычно могут ответить «это довольно трудно», продемонстрировать какие-либо невербальные знаки (взгляды, вздыхания), что и означает отказ. Японские сотрудники ловко различают подобные знаки и всегда понимают смысл сказанного, однако иностранным партнерам зачастую бывает трудно разобрать, какой именно посыл вкладывает в свой ответ японский сотрудник.

4. Система «Ринги». Современные японские компании следуют системе принятия решений, известной как «Ринги» [3]. Эта система основана на принципе, согласно которому решения будут приниматься группами на основе свободного консенсуса. Процесс протекает следующим образом: сотрудником среднего звена создается документ, описывающий все важные моменты того или иного решения. Это предложение передается вертикально и горизонтально всем заинтересованным сторонам. Каждый человек изучает это предложение и ставит к нему свою печать, в случае, если он согласен. В конечном счете, предложение доходит до президента компании, и когда его красная печать ставится, политика официально принимается. Если реакция сотрудника на предложение отрицательная, то созывается специальная конференция, на которой голосом большинства принимают решение. Таким образом, происходит приобщение каждого члена к процессу формирования решения, и тем самым эта система отражает природу признания и уважения социального статуса участников.

5. Треугольник в международных переговорах. Данная особенность говорит о том, что, по крайней мере, три стороны участвуют в переговорах о заключении соглашения, а именно: японская компания, иностранная компания и японское правительство. Достаточно непростым является достижение

соглашения между двумя компаниями, так как основной сложностью является то, что политический орган также должен быть удовлетворен. Участие правительства иногда может быть удобным для японской компании. Если условия иностранной компании будут жесткими, то правительство, несомненно, потребует их смягчения.

Также важно знать о некоторых нюансах ведения переговоров в японских компаниях. Чтобы установить контакт с будущими партнерами, японцы предпочитают пользоваться услугами «посредника», а посредник должен быть знаком с обеими сторонами и иметь авторитет в обществе. Не менее важным является социальный и коммерческий статус будущих партнеров, и он должен быть примерно одинаковым для обеих сторон.

Таким образом, японский стиль ведения переговоров является наиболее интересным и уникальным. Японские компании в условиях цифровой трансформации придерживаются традиций и установок, которые существуют в их культуре уже многие годы. Большую роль играет командный дух и сила сплоченности, что особенно отличает Японию от других стран. Также, стоит отметить, что японцы уделяют большое внимание знакомству с важными партнерами. Для них важнее создать доверительные отношения с людьми, нежели подписание бумаг.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что японский и американский стили ведения переговоров существенно различаются между собой. Американцы имеют более свободный стиль общения, однако, более понятный и конкретный. Они открыто заявляют о своих намерениях, не заботятся о личной симпатии и ориентируются только на результат. Японцы же предпочитают более формализованный стиль общения, с особым отношением к более уважаемым лицам, но, тем не менее, свои намерения и свои взгляды они не выражают открыто, зачастую используют невербальные жесты, чтобы донести смысл сказанного. Такой подход вполне удобен для самих японцев, однако, может быть не совсем понятен и правильно понят зарубежными партнерами, что может вызвать определенные сложности.

### **Список использованной литературы**

1. Мерцалова, С. Л. Особенности ведения деловых переговоров с иностранными партнерами / С. Л. Мерцалова, И. В. Карпова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – №. 4. – С. 68-71.
2. Кошарная, Г. Б. Интернет-ресурсы как инновационный метод подбора персонала / Г. Б. Кошарная, Н. В. Корж, Л. Ф. Каримова // Материалы V международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 216-220.
3. Лугинина, Д. А. Особенности ведения бизнес-переговоров в Японии / Д. А. Лугинина // Проблемы социально-экономической устойчивости региона. – 2020. – С. 185-187.