

## 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.9:174.4DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-4>

**Бестужева С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Bestuzheva Svitlana**

Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Ефективне функціонування компаній як повноцінних суб'єктів міжнародного економічного співробітництва є можливим тільки через встановлення та забезпечення довгострокових зв'язків із закордонними партнерами, чого можна досягти тільки за рахунок формування й реалізації стратегії та тактики ділового спілкування між ними. В умовах посиленої конкуренції на цільових закордонних ринках під впливом глобалізації світового економічного простору успішна ділова взаємодія багато в чому визначається вибраною стратегією й тактикою спілкування, тобто вмінням правильно сформулювати цілі розмови, визначити інтереси, побудувати обґрунтування власної позиції та справити гарне враження на партнера. У статті запропоновано та розроблено методичні рекомендації з формування та реалізації стратегії ділового спілкування підприємства у сфері міжнародного бізнесу, які сприятимуть підвищенню рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства на цільових закордонних ринках.*

**Ключові слова:** ділове спілкування, стратегія, тактика, оцінка, рейтинг, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-культура.

**Постановка проблеми.** Сучасний зовнішньоекономічний розвиток підприємств України супроводжується впливом глобалізаційних процесів, що обумовлює необхідність врахування національних особливостей закордонних партнерів для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного співробітництва, тому ділове спілкування є важливою складовою частиною системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами ефективного ділового спілкування займаються такі вітчизняні та закордонні вчені, як Т.Б. Гриценко, М.Й. Дмитренко, Б.З. Зельдович, А.Я. Кибанов, Д.Д. Захаров, У.Р. Коновалова, Ю.В. Дубинін, Дж.М. Лейхіфф, Дж.М. Пенроуз, Р. Фішер, Д. Ертель, Л.Є. Стровський.

Ю.О. Кахович, Н.В. Доценко, О.Р. Саксаганська, О.В. Карпенко, Н.П. Захарченко, Т.І. Кузьміна,

Е.О. Ковтун, Д.В. Дронов основну увагу у своїх наукових роботах приділяють актуальним питанням вибору партнерів у зовнішньоекономічному співробітництві.

Незважаючи на значну кількість теоретико-методичних доробок, поза увагою вчених залишається проблема формування та реалізації ефективної стратегії ділового спілкування з урахуванням особливостей бізнес-культур різних країн.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей формування стратегії ділового спілкування підприємства із закордонними партнерами та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності її реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної мети, яка стимулює волю учасника спілкування, змушує його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими серед яких є наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації та вміння оперативно ними скористатись; недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером; вмиле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги тощо); уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок; освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках; вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації [7, с. 147].

У роботі І.М. Кузнецова під стратегією ділового спілкування слід розуміти процес визначення певної цілі, яка стимулює волю суб'єкта господарювання, змушує його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізуючи свої знання, вміння та навички для її досягнення [6, с. 45].

Тактика ділового спілкування є складовою частиною стратегії та процесом вибору певної моделі поведінки суб'єкта господарювання, яка є найбільш сприятливою для досягнення визначеної мети.

У роботі Т.Б. Гриценко основними засадами тактики ділового спілкування визначено:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації та вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів у діловому спілкуванні;
- вмиле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, поваги, довіри тощо);
- уважне ставлення до нових ідей, думок;
- освоєння успішних у бізнесі моделей поведінки;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів на висловлювання власних ідей та інтересів [2, с. 223].

На думку автора, стратегічний характер ділового спілкування полягає у розробленні дієвих заходів взаємодії з іноземними партнерами з урахуванням культурних особливостей їх діяльності.

Для успішного розвитку підприємства вкрай важливим сьогодні є встановлення довгострокових стійких зв'язків як із закордонними, так і з вітчизняними партнерами. Цих зв'язків можна досягти тільки за рахунок ґрунтовного вибору контрагентів, правильного та грамотного складання контрактів, чіткої та послідовної організації з їх підготовки, проведення переговорів, укладання та реалізації. Необхідно враховувати ці риси під час підготовки переговорів для того, щоб уникнути непорозумінь і досягти поставлених цілей, інакше можна надовго зіпсувати репутацію підприємства через один неправильний крок.

Сьогодні, незважаючи на європейський вибір національного економічного розвитку, вітчизняні підпри-

ємства неповною мірою усвідомлюють складність та багатоаспектність проблеми правильного вибору закордонного партнера й вибудовування стійких та ефективних відносин з ним. Безперечно, значною мірою це обумовлено тривалою орієнтацією на ринок країн СНД, бізнес-спілкування з якими було досить формалізованим та не підлягало значним змінам. У сучасних умовах вітчизняні експортери та імпортери повинні не лише мати уявлення про відмінності в національній та іноземній культурі, але й вміти використати ці відмінності у свою користь.

Задля цього на рис. 1 наведено запропоновану автором послідовність розроблення заходів з удосконалення стратегії ділового спілкування підприємства з іноземними партнерами.

Враховуючи характерні риси культур представників інших країн, можемо говорити про ступінь сумісності представників українських та іноземних підприємств, що також значною мірою впливає на досягнення поставлених цілей переговорного процесу та укладання взаємовигідного зовнішньоекономічного контракту, але перш ніж визначити сумісність українських підприємств та їх контрагентів, необхідно акцентувати увагу на особливостях ділового спілкування представників України. Багато економістів відзначають, що представники України мають значний потенціал ділового спілкування, а також деякі сформовані традиції, але не мають досвіду його реалізації. Так, наприклад, українська сторона часто звертає увагу на загальні «девізи», а не на шляхи їх досягнення [3, с. 139].

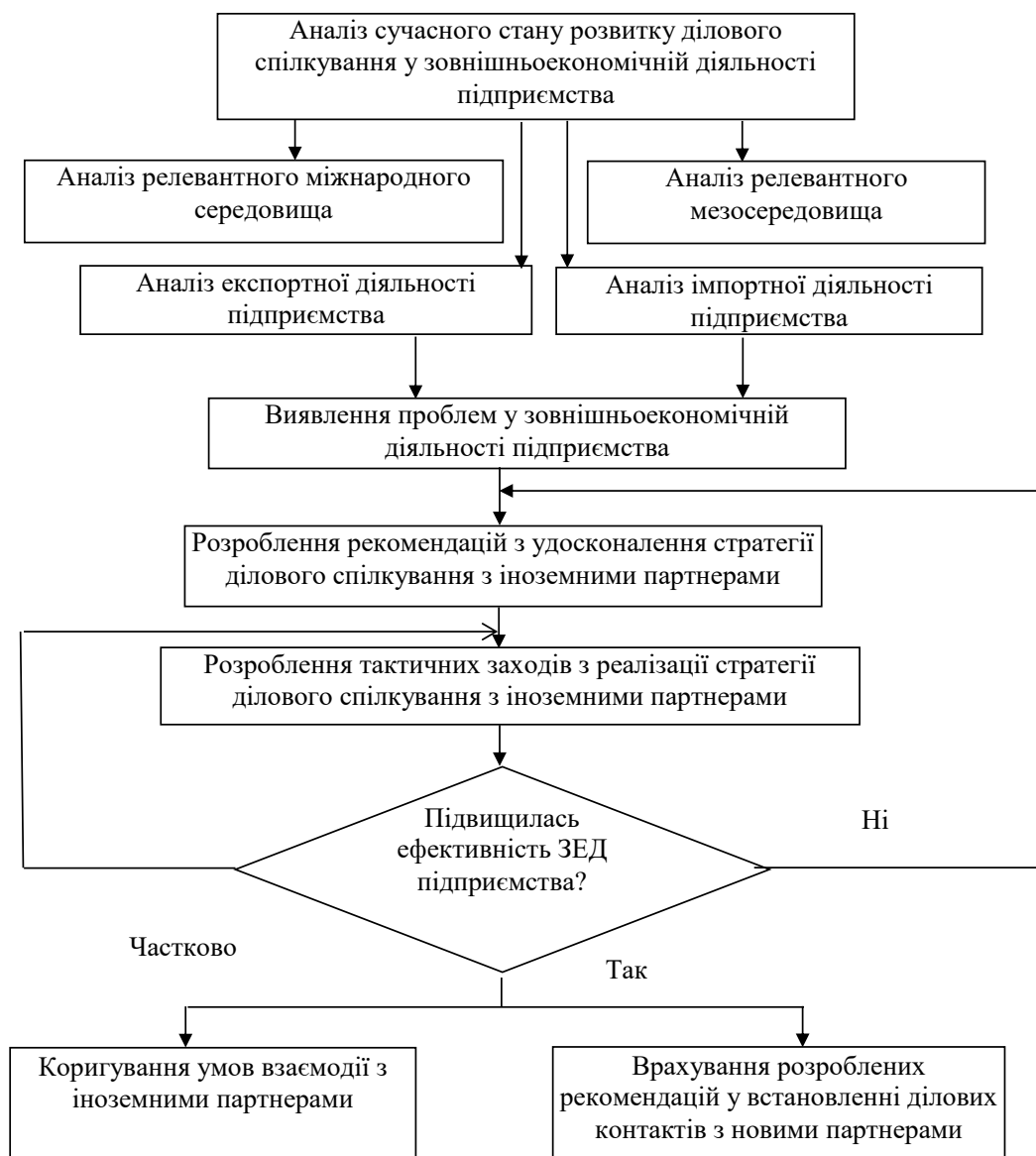
Вибір зовнішньоекономічного партнера є важливим і складним процесом, для полегшення якого автором розроблено та запропоновано послідовність розроблення стратегії ділового спілкування (рис. 2).

На першому етапі визначається мета ділового спілкування, якою для українських підприємств можуть бути збільшення обсягів експорту та розширення географічної структури експортних поставок; збільшення обсягів імпорту та розширення географічної структури імпортних поставок; активізація міжнародної інвестиційної чи інноваційної діяльності тощо.

Виходячи з цього, на другому етапі керівництво підприємства має оцінити ефективність наявних ділових стосунків із закордонними партнерами та здійснити пошук нових.

Третій етап передбачає оцінювання та аналіз потенційних партнерів. В економічній літературі вчені пропонують їх проводити по-різному. Так, М.І. Дідківський [3, с. 313] та І.М. Герчикова [1, с. 414] більшу увагу приділяють фінансовим показникам як найважливішим характеристикам для оцінювання потенційного партнера, а Ю.М. Петрушенко [8, с. 75] – показникам стабільності та чесності діяльності підприємств.

Автор повністю погоджується з підходом таких науковців, як О.В. Карпенко, Н.П. Захарченко [4, с. 6], Ю.О. Кахович, Н.В. Доценко і О.Р. Сагсаганська [5, с. 144], які пропонують комплексно досліджувати та оцінювати партнерів по зовнішньоекономічному спів-



**Рис. 1. Послідовність розроблення заходів з удосконалення стратегії ділового спілкування підприємства з іноземними партнерами**

робітництву. Звичайно, перш за все необхідно вивчити аспекти діяльності потенційних партнерів, а саме технологічний, науково-технічний, організаційний, економічний та правовий. Вони висвітлюють основу та загальний стан досліджуваної компанії. Повна оцінка кожного з названих аспектів діяльності вимагає доброї поінформованості про іноземного партнера.

Домінуючою вважається інформація про фінансові результати діяльності потенційного партнера. Не менш важливим показником за оцінку потенційного партнера за основними показниками є його ділова репутація у сфері міжнародного бізнесу. Проте на цьому етапі не потрібно забувати про крос-культурні розбіжності, які є суттєвою перешкодою у взаємовідносинах між іноземними партнерами. На думку автора, в міжнародних переговорах знання менталітету представників потенційного партнера є запорукою успіху в міжнародному бізнесі. Навпаки, неприйняття до уваги фірмами

особливостей різних національних культур ставить під загрозу прибутковість бізнесу підприємства загалом.

Як методи оцінювання закордонних партнерів пропонується використати експертний метод для оцінювання крос-культурних характеристик ділового спілкування з партнерами по експорту та метод рангів для оцінювання ділового спілкування з партнерами по імпорту. Результатом дослідження є визначення рейтингу партнерів відповідно до поставлених цілей ділового спілкування та остаточний вибір партнерів.

Після вибору та оцінювання закордонних партнерів можна переходити до співробітництва та переговорів.

Оцінювання закордонних партнерів автор пропонує здійснювати у два етапи.

На першому етапі проводиться оцінювання ділових партнерів за особливостями національних бізнес-культур за такими критеріями, як рівень індивідуалізації; рівень пунктуальності регламенту; монохромність;



Рис. 2. Запропонована послідовність вибору закордонних партнерів для українських підприємств

рівень інформаційного забезпечення; рівень підготовки до переговорів; рівень емоційності під час проведення переговорів; тривалість проведення переговорів; готовність до консенсусу; орієнтація на прибуток як на кінцеву мету укладання угоди для потенційного партнера та його готовність йти на ризик під час її реалізації для досягнення економічного результату. Автором пропонується проводити оцінювання з використанням експертного методу за десятибальною шкалою, в якій мінімальний бал (0–3) свідчить про низький рівень, 4–7 – про середній рівень, а максимальний (8–10) – про високий рівень значення цього критерія.

На другому етапі для оцінювання привабливості партнерів з імпорту доцільно, на думку автора, використовувати метод рангів, який полягає у багатокритеріальному оцінюванні постачальників-імпортерів, за допомогою якого розробляється шкала оцінок, що дає змогу розрахувати рейтинг постачальника. При цьому слід враховувати, що під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальне завдання

оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, тому необхідно оцінити й розподілити їх за ступенем важливості для підприємства. Для визначення пріоритетності окремих критеріїв, за якими передбачається вибирати постачальників, також доцільно використати метод експертних оцінок з десятибальною шкалою оцінювання, в якій мінімальний бал (0–3) свідчить про низький рівень, 4–7 – про середній рівень, а максимальний (8–10) – про високий рівень значення цього критерія.

У формалізованому вигляді рейтинг постачальника-імпортера визначається за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників оцінки рейтингу постачальника;  $k_i$  – значимість (вагомість) показника;  $c_i$  – бальна оцінка величини показника.

Шляхом розрахунку рейтингу для різних постачальників з різних країн і порівняння отриманих значень визначають найкращого партнера.

Послідовність процесу вибору постачальника в загальному вигляді є такою:

1) формування переліку наявних та потенційних постачальників з імпорту матеріальних ресурсів, згідно з яким проводиться подальша робота;

2) визначення переліку найбільш значимих для підприємства критеріїв (надійність, віддаленість, терміни виконання, репутація тощо), зазначення їх пріоритетності стосовно один одного;

3) аналіз потенційних постачальників за найбільш значимими для підприємства критеріями (визначається рейтинг постачальників);

4) ухвалення рішення щодо вибору постачальника матеріальних ресурсів.

Якщо рейтинг джерела постачання нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

Для розрахунку рейтингу постачальників з імпорту пропонуються такі критерії, як рівень якості сировини; відстань; повнота асортименту сировини; система знижок; оперативність доставки сировини замовників; можливість позапланових поставок; фірмовий стиль; національні особливості ведення переговорів.

Проведене оцінювання дає можливість узгодити всі аспекти майбутнього зовнішньоторговельного контракту з іноземним партнером ще на етапі проведення попередніх переговорів, що значною мірою мінімізує можливі ризики втрат під час його реалізації.

**Висновки.** Як основні тактичні заходи з реалізації ефективної стратегії ділового спілкування українських підприємств автором запропоновано три групи заходів. Перша група заходів спрямована на розширення міжнародних комунікаційних зв'язків та полягає в участі у тематичних виставках та ярмарках, оновленні сайтів компаній, підготовці презентацій про діяльність підприємств загалом та зовнішньоекономічну діяльність зокрема. Друга група заходів спрямована на підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів, навчальних кейсів та ділових ігор, оскільки саме від рівня його підготовки залежать успіх переговорів і можливість укладання контракту. Третя група заходів спрямована на підвищення рівня підготовки до переговорів і включає проведення аналітичних досліджень цільових закордонних ринків, аналіз та оцінювання партнерів, оцінювання конкурентоспроможності підприємств на закордонних ринках.

### Список літератури:

1. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Москва : Консалтбанк-кир, 2002. 576 с.
2. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
3. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 462 с.
4. Карпенко О.В. Ефективність партнерства у сфері ЗЕД. *Харківський вісник*. 2009. № 5. С. 5–8.
5. Кахович Ю.О., Доценко Н.В., Саксаганська О.Р. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. С. 143–147.
6. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 528 с.
7. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
8. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 27.01.2020).

### References:

1. Gerchikova I.N. Delovaya etika i regulirovanie mezhdunarodnoy kommercheskoy praktiki. [Business Ethics and the Regulation of International Business Practices]. Moscow : Konsaltbankir, 2002. 576 p. (in Russian).
2. Gritsenko T.B. Yetika dilovogo spilkuвання. [Ethics of business communication] Kyiv : Tsentr uchbovoї literaturi, 2007. 344 p. (in Ukrainian).
3. Didkivskiy M.I. Zovnishnoekonomichna diyalnist pidpriemstva : navch. posibnik. [Foreign economic activity of the enterprise : a textbook]. Kyiv : Znannya, 2006. 462 p. (in Ukrainian).
4. Karpenko O.V. (2009) Yefektivnist partnerstva u sferi ZYeD. [Partnership Effectiveness in Foreign Economic Activity]. *Kharkivskiy visnik*, vol. 5. pp. 5–8.
5. Kakhovich Yu.O., Dotsenko N.V., Saksaganska O.R. (2011) Vibir zovnishnoekonomichnikh partneriv – osnova uspishnogo biznesu. [Choosing foreign economic partners is the basis for successful business]. *Yefektivna ekonomika*, no. 1, pp. 143–147.
6. Kuznetsov I.N. Delovoe obshchenie. [Business conversation]. Moskva : Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2013. 528 p. (in Russian).
7. Palekha Yu.I. Yetika dilovikh vidnosin. [Ethics of business relations]. Kyiv : Kondor, 2008. 356 p. (in Ukrainian).
8. Petrushenko Yu.M. Kros-kulturni aspekti pidvishchennya effektivnosti mizhnarodnogo biznesu [Cross-cultural aspects of increasing the efficiency of international business]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua> (accessed: 27 January 2020).



## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Эффективное функционирование компаний как полноценных субъектов международного экономического сотрудничества является возможным только через установление и обеспечение долгосрочных связей с зарубежными партнерами, чего можно достичь только за счет формирования и реализации стратегии и тактики делового общения между ними. В условиях усиленной конкуренции на целевых зарубежных рынках под воздействием глобализации мирового экономического пространства успешное деловое взаимодействие во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, то есть умением правильно сформулировать цели разговора, определить интересы, выстроить обоснование собственной позиции и произвести хорошее впечатление на партнера. В статье предложены и разработаны методические рекомендации по формированию и реализации стратегии делового общения предприятия в сфере международного бизнеса, которые будут способствовать повышению уровня международной конкурентоспособности предприятия на целевых зарубежных рынках.*

**Ключевые слова:** деловое общение, стратегия, тактика, оценка, рейтинг, внешнеэкономическая деятельность, бизнес-культура.

## METHODICAL ASPECTS OF FORMING OF EFFECTIVE STRATEGY OF BUSINESS COMMUNICATION IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITY

*The effective functioning of the companies as full-fledged subjects of international economic cooperation is possible only through establishing and enforcing long-term relationships with foreign partners, which is possible only through the formation and implementation of the strategy and tactics of business communication between them. Thus the special issues associated with defining features of national business cultures, their inherent features for the prevention of conflict situations at the stage of preliminary negotiations. In conditions of intensified competition on the targeted foreign markets under the influence of globalization of world economic space for successful business interaction is largely determined by the chosen strategy and tactics of communication, i.e. the ability to correctly formulate the goals of the conversation, to determine the interests, to build a justification of their own position and to make a good impression on the partner. In business communication, of great importance is the knowledge of the most characteristic features of behavior, qualities of character and moral qualities, that is, knowledge of psychology of the interlocutor as a person and as a business partner. For Ukrainian companies, which operate in a highly competitive international environment, be appropriate now to focus on the evaluation of business partners in the context of export and import transactions. It is necessary to identify problems in the field of business communication and to develop effective measures for their elimination and elimination in the future. In this article we proposed and developed the methodical recommendations on formation and implementation of strategy business communication companies in the international business, which will contribute to improving international competitiveness in target overseas markets. As basic tactical measures on realization of effective strategy of business communication three groups of measures are in-process offered. The first group of measures is sent to expansion of international of communication connections of enterprises, second – on the increase of level of qualification of personnel, third – on the increase of level of preparation to the negotiations.*

**Key words:** business communication, strategy, tactics, rating, rating, foreign trade, business culture.