

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ

Ս. Դ. ԲՈՒԼԱՆԻԿՅԱՆ

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

(ուսումնական ձեռնարկ)

**«ՏՆՏԵՍԱԳԵՏ»
ԵՐԵՎԱՆ
2003**

ՀՏԴ 620. 2 (07)
ԳՄԴ 30. 609 ց 73
Բ 950

Հրատարակության և երաշխավորել ԵՊՏԻ
գիտական խորհուրդը

Մասն. խմբագիր՝ տ.գ.թ., դոց. Գ.Ս.Չատինյան

Գրախոսներ՝ տ.գ.թ., դոց. Մ.Զ.Հակոբյան
տ.գ.թ., դոց. Յ.Լ.Պապոյան

Գիրքը տպագրվում է հեղինակի միջոցներով:

Ս.Հ.Բուլանիկյան
Բ 950 Առևտրային բանակցություններ (ուսումնական ձեռնարկ) - Եր.:
Տնտեսագետ, 2003, 46 էջ:

Ձեռնարկատիրական գործունեության տարբեր բնագավառներում հաջողության հասնելու կարևոր պայմաններից մեկը գործընկերների միջև արդյունավետ բանակցությունների վարումն ու փոխշահավետ գործարքների իրականացումն է:

Կարևորելով բանակցային գործընթացի դերը պայմանագրային հարաբերությունների կառավարման բնագավառում՝ հատուկ ուշադրություն է նվիրված բանակցությունների տարբեր եղանակների նախապատրաստման և վարման առանձնահատկությունների պարզաբանմանը:

Նախատեսված է ուսանողների, ասպիրանտների, մասնագետների ու գործարարների համար:

Բ $\frac{3403010000}{719(01)-2003}$ 2003

ԳՄԴ 30. 609 ց 73

ISBN 99930-77-46-1

© Բուլանիկյան Ս., 2003

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն	3
Գլուխ 1. Բանակցությունների էությունը և խնդիրները	5
1.1. Բանակցությունները որպես կառավարչական գործունեության բաղկացուցիչ մաս	5
1.2. Գործարար հանդիպումների ծրագրավորումը	7
1.3. Բանակցային գործընթացի ընդհանուր գծերը	8
Գլուխ 2. Առևտրային բանակցությունների վարման ձևերն ու եղանակները	10
2.1. Առևտրային բանակցություններում հաղորդակցման ձևերն ու եղանակները	10
2.2. Բանակցությունների վարման նամակագրական եղանակի էությունը	14
2.3. Բանակցություններ հեռախոսով	17
Գլուխ 3. Առևտրային բանակցությունների վարման մեթոդները	20
3.1. Առևտրային բանակցությունների վարման վարիացիայի և ինտեգրացիայի մեթոդների էությունը	20
3.2. Բանակցությունների վարման հավասարակշռության և փոխզիջումային մեթոդների էությունը	22

**Գլուխ 4. Առևտրային բանակցությունների
նախապատրաստումը..... 25**

- 4.1. Առևտրային բանակցությունների նախապատրաստման գործընթացի բովանդակությունը 25
- 4.2. Առևտրային տարբեր բանակցությունների նախապատրաստման առանձնահատկությունները 28

Գլուխ 5. Առևտրային բանակցությունների վարումը 32

- 5.1. Առևտրային բանակցությունների հոգեբանությունը 32
- 5.2. Առևտրային բանակցությունների ընթացքին ներկայացվող հիմնական պահանջները 35
- 5.3. Կոնֆլիկտային իրադրություններ բանակցություններում և դրանց հաղթահարման ուղիները 37

**Գլուխ 6. Առևտրային բանակցությունների արդյունքների
ամփոփումը 39**

- 6.1. Գործարար բանակցությունների վերլուծությունը 39
- 6.2. Բանակցությունների արդյունքների ամփոփումը 40
- Գրականություն 43

Ներածություն

Անհնար է պատկերացնել մարդկային հասարակական գործունեության որևէ բնագավառ, որտեղ այս կամ այն հարցի շուրջ երկու և ավելի անձանց միջև փոխադարձ համաձայնությունը ձեռք բերվի առանց բանակցությունների:

Դիվանագիտական, տնտեսական, աշխատանքային, ընտանեկան խնդիրների լուծումը պահանջում է մտքերի փոխանակություն, բանակցություններ, որոնց ընթացքում հաջողությունը ոչ միշտ է ուղեկցում ուժեղներին: Հաճախ հաղթում է նա, ով ավելի հնարամիտ ու ճարպիկ է և ունի ավելի շատ տեղեկատվություն: Ըստ էության, մարդն ամբողջ կյանքի ընթացքում ապրում և գործում է բանակցությունների աշխարհում:

Անկախ նպատակների (փողի, իշխանության, արդարության ձեռքբերման) բազմազանությունից, յուրաքանչյուր բանագնաց անպայման պետք է հաշվի առնի երկու անվիճելի ճշմարտություն. բանակցություններում հաջողություն չի կարելի ակնկալել, եթե՝ 1. լավ չես պատկերացնում նպատակը, 2. բանակցող մյուս կողմը քո մասին գիտի ավելին, քան ինքդ գիտես: Ուստի, բանակցություններին նախապատրաստվելիս նախ պետք է հստակեցնել նպատակը, ապա ապահովել անհրաժեշտ տեղեկատվությունը բանակցային միջավայրի վերաբերյալ:

Բանակցությունները տարածայնությունների հաղթահարման և նախատեսված նպատակին հասնելու ամենահուսալի միջոցն են, որոնք, հաշվի առնելով կոնկրետ բանակցությունների առանձնահատկությունները, պահանջում են ջանքերն ուղղել, առաջին հերթին, բանակցող կողմերին առավել հետաքրքրող առաջնահերթ նպատակների լուծմանը:

Բանակցությունների հաջողությունը պայմանավորված է նաև բանագնացների կողմից հաղորդակցման, շփումների, վարկեցողության համընդհանուր ճանաչում ստացած բարոյագիտական նորմերի պահպանմամբ:

Նշենք, որ շուկայական հարաբերությունների պայմաններում, գործարարության բնագավառում արդյունավետ գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է համագործակցող կողմերի միջև կնքվող պայմանագրերով ու դրանցով ստանձնվող պարտավորությունների հետևողական կատարմամբ: Պայմանագրերի նշանակությանը, դրանց կառավարմանը վերաբերող խնդիրները լայնորեն լուսաբանված և պարզաբանված են իրավական և տնտեսագիտական գրականության մեջ, մասնավորապես ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 436-10 38 հոդվածներով՝ պայմանագրերի տարբեր տեսակների էության,

դրանց կնքման և լուծման հարցերը: Սակայն անկասկած է, որ շահագրգիռ կողմերի միջև պայմանագրերի բարեհաջող կնքման գործում էական դեր է խաղում նախապայմանագրային բանակցային գործընթացը, որը, երբեմն, երկարատև է, իսկ ծագող հարցերը հաճախ լուծվում են փոխզիջումով և փոխշահավետ սկզբունքներով: Քանի որ գործունեության տարբեր ոլորտներում պայմանագրային հարաբերություններն ունեն որոշակի առանձնահատկություններ, ապա տվյալ դասընթացում առավելապես դիտարկվել են սպառողական ապրանքների առուվաճառքի պայմանագրերին վերաբերող առևտրային բանակցությունները:

ԳԼՈՒԽ 1

ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

1.1. ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԲԱՂԿԱՑՈՒՑԻՉ ՄԱՍ

Ֆիրմայի առևտրային գործունեության կառավարումը նրա աշխատանքների կազմակերպման համակարգի բաղկացուցիչ մասն է: Կառավարումը լայն իմաստով տնտեսական օբյեկտների և երևույթների վրա նարդկային գիտակից և նպատակաուղղված ներգործություն է՝ նպատակ ունենալով ձեռք բերել ցանկալի արդյունք: Կառավարումը գործունեության յուրաքանչյուր բնագավառում տնտեսավարող օբյեկտների ծրագրերի և նպատակների իրականացման կարևոր պայման է:

Տնտեսական կյանքում գործարարության արդյունքների վրա էական ազդեցություն է թողնում գործարքների կնքման, դրանց իրականացման գործընթացում գործընկերների փոխհարաբերությունները, բանակցությունների կազմակերպման մակարդակը:

Մասնակից երկու կողմերին հետաքրքրող հարցերի շուրջ բանակցությունները սովորաբար ընթանում են գործարար զրույցի ձևով, որը հետագայում կարող է հանգեցնել նրանց միջև առևտրային հարաբերությունների հաստատմանը: Այդ առումով բանակցությունները ֆիրմայի կառավարչական գործունեության կարևոր մասն են և սերտորեն կապված են ռիսկային այս կամ այն որոշման ընդունման անհրաժեշտության հետ:

Հաջողությամբ ավարտված բանակցությունների արդյունքներն արտացոլվում են տարբեր իրավական փաստաթղթերում, որոնցից հիմնականը պայմանագիրն է: Գործնական հարաբերություններում պայմանագիրը, բացի այդպիսին լինելուց, կարող է ունենալ տարբեր անվանումներ՝ կոնվենցիա, համաձայնագիր, արձանագրություն, հայտագիր և հուշագիր, ջենթլմենական համաձայնագիր:

Պայմանագրով սահմանվում են պայմանագիր կողմերի իրավունքներն ու պարտականությունները: Պայմանագրերը կարող

են լինել քաղաքական, տնտեսական, ռազմական, առևտրային, ֆինանսական և այլն:

Կոնվենցիան սովորաբար ձևակերպվում է որպես իրավական համաձայնություն գործունեության որևէ բնագավառի վերաբերյալ: Այդպիսիք են մաքսային, հյուպատոսային, սանիտարական, փոստային և այլ կոնվենցիաները: Ըստ էության, կոնվենցիան պայմանագիր է տնտեսության, իրավունքի առանձին հարցերի վերաբերյալ:

Համաձայնագիրը պայմանագիր է համեմատաբար ոչ էական նշանակության կամ կարճատև, ժամանակավոր բնույթի հարցերի վերաբերյալ: Օրինակ, սահմանային ջրերի օգտագործման համաձայնագիր, ժամանակավոր առևտրի կամ ազատ գոտու մասին համաձայնագիր և այլն:

Արձանագրությունը տարբեր հարցերի շուրջ ձեռք բերված համաձայնության համառոտ շարադրանքն է, ինչպես նաև կնքված պայմանագրի առանձին հոդվածների պարզաբանումն է: Անհրաժեշտության դեպքում արձանագրությունը կազմվում է համաձայնագրի կամ պայմանագրի գործողության ժամկետն երկարացնելու համար:

Հայտագիրն ու հուշագիրը համեմատաբար քիչ տարածված փաստաթղթեր են, որոնք առավելապես կիրառվում են միջազգային դիվանագիտության բնագավառում, երբ կողմերը հանդիսավոր հայտարարում են քննարկվող հարցի վերաբերյալ միանման դիրքորոշում պահպանելու համար: Հուշագիրը, որպես կանոն, հայտագրի մի մասն է: Նրանում շարադրվում են փաստեր կամ վերլուծվում են կողմերին հետաքրքրող հարցեր:

Ջեներմենական համաձայնագիրը որպես պայմանագիր կնքվում է պայմանադիր կողմերի միջև բանավոր: Չնայած, որ այն չունի պաշտոնական բնույթ, այնուհանդերձ, որպես կանոն, բանավոր ստանձնած պարտավորությունները կատարվում են վերոնշյալ իրավական փաստաթղթերի նման:

Բանակցությունները վարվում են պայմանագրերի կնքման, համատեղ գործողությունների փոխհամաձայնեցման և այլ նպատակներով:

Առևտրային բանակցություններում կարող են քննարկվել բազմազան հարցեր: Դրանցից են.

- առևտրական կազմակերպություններին մատակարարվելիք ապրանքների քանակը, տեսականին, մատակարարման պայմանները, ժամկետները,
- առևտրական կազմակերպությունում գիտական առաջընթացի նվաճումները ներդնելու վերաբերյալ համատեղ կապերի հաստատումը գիտահետազոտական հիմնարկների հետ,

- տարբեր հարցերի շուրջ (Ոոր շինարարության համար տարածքի հատկացման) պետական մարմինների հետ համաձայնագրերի կնքումը,
- շինարարամոնտաժային աշխատանքների կատարումը:

Բանակցային գործընթացի կազմակերպումը փոքր ֆիրմաներում հանձնարարվում է տնօրենի օգնականին, իսկ միջին ֆիրմաներում կազմվում է արձանագրային խումբ՝ բաղկացած 2-3 անձից: Խոշոր կազմակերպություններում կազմավորվում է հատուկ արձանագրային բաժին:

Նախքան բանակցություններն սկսելն անհրաժեշտ է մշակել գործարար արձանագրություն, որն արտացոլում է բանակցությունների վարման կարգը: Այն ընդգրկում է.

- բանակցությունների սկիզբը, ընդմիջումները, ավարտման ժամը,
- բանակցությունների տևողությունը,
- բանակցությունների վարման համար շինության առանձնացումը, կահավորումը:

Գործարար բանակցությունների համար առանձնացվում է ընդարձակ, լավ կահավորված շինություն, որտեղ նպատակահարմար է տեղադրել մեծ, կլոր կամ օվալաձև սեղան՝ բոլոր մասնակիցների համար անհրաժեշտ գրեմական պիտույքներով: Խոշոր ֆիրմաներում բանակցությունների մասնակիցների թվին համապատասխան այդ նպատակի համար կարելի է ունենալ մի քանի շինություններ:

Բանակցությունների շինությունը պետք է լավ կահավորված լինի ներֆիրմային կապի միջոցներով՝ անհրաժեշտության դեպքում համապատասխան մասնագետներին հրավիրելու համար: Նշենք, որ այսօր ընդունված չէ բանակցություններին նախապատրաստվող հյուրերին ընդունել ղեկավարի աշխատանքային սեղանի շուրջը: Տվյալ դեպքում հյուրերին արձանագրային ընդունելության համար աշխատասենյակի մի անկյունում կարելի է ունենալ բազկաթոռ ցածր սեղանով:

1.2. ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՆԴԻՊՈՒՄՆԵՐԻ ԾՐԱԳՐԱՎՈՐՈՒՄ

Բանակցային անմիջական գործընթացն սկսվելուց առաջ ֆիրմայի ղեկավարությունը մշակելու է գործունեության որոշակի ծրագիր շուկա մուտք գործելու հնարավորությունները պարզելու, հնարավոր գնորդներին բացահայտելու նպատակով: Ծրագիրն

ընդգրկելու է այն ժամանակահատվածը, որն անհրաժեշտ է մարքեթինգային հետազոտություններ կատարելու, գովազդային միջոցառումներ իրականացնելու, օֆերտաներ առաքելու, ինչպես նաև շահագրգիռ կողմերի փոխադարձ դիրքորոշումները ճշտելու համար՝ օգտագործելով առևտրային հաղորդակցության տարբեր միջոցներ (գրավոր, հեռախոսային):

Նշված խնդիրների իրականացման ընթացքում կողմերի դիրքորոշումների մոտեցում արձանագրելիս անհրաժեշտություն է առաջանում պայմանագրի առավել դժվար պայմանների համաձայնեցման և պայմանագիր կնքելու համար կազմակերպել անձնական գործարար հանդիպումներ: Փոխադարձ համաձայնությամբ որոշվում է հանդիպումների տեղը, ժամկետը և բանակցող կողմերի կազմը:

Երբեմն, առանձին ֆիրմաներ հենվելով միայն իրենց հետաքրքրող ապրանքների վերաբերյալ գովազդային հայտարարությունների և վաճառողի կողմից ուղարկված օֆերտաների նյութերի վրա ձգտում են արագորեն մտնելու բանակցությունների մեջ՝ պայմանագրի պայմանները համաձայնեցնելու համար: Սակայն բանակցությունների արդյունքում երկկողմանի շահավետ գործարք իրականացնելու համար շտապողականությունը կարող է վնաս հասցնել: Անհրաժեշտ է հանգամանորեն նախապատրաստվել բանակցություններին, հաշվի առնել բանակցային գործընթացի հիմնական սկզբունքային հարցերը: Հակառակ դեպքում բանակցությունները կարող են ձախողվել կամ պայմանագրերը կարող են կնքվել կոպիտ վրիպումներով, որոնցից կարող է տուժել կողմերից մեկը: Գործընկերների միջև հետագա անախորժություններից խուսափելու, համագործակցական գործունեությունն ապահովելու համար նպատակահարմար է ավելի հաճախակի դարձնել գործարար հանդիպումները և աստիճանաբար հարթեցնել ծագող տարաձայնությունները:

1.3. ԲԱՆԱԿՑԱՅԻՆ ԳՈՐԾՆԵԹԱՑԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԳԾԵՐԸ

Գործնականում բանակցություններ վարվում են գործունեության բոլոր բնագավառներում, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատկությունները: Բացի այդ բանակցող կողմերը երբեմն այս կամ այն օբյեկտիվ պատճառներից ելնելով ներկայացնում են հակադիր շահեր: Անշուշտ, բանակցություններում կարևոր դեր են

խաղում նաև տարբեր սուբյեկտիվ գործոններ (բանագնացի բանակցություններ վարելու ունակությունը, փորձը): Մի դեպքում բանակցությունները կարող են վարել բազմափորձ, այդ գործընթացի մանրամասները լավ յուրացրած մասնագետները, մյուս դեպքում քիչ փորձ ունեցողները: Բնականաբար, մնան դեպքերն իրենց ազդեցությունը թողնելու են բանակցությունների արդյունքների վրա: Այդ նկատառումով բազմազան է դառնում նաև բուն բանակցությունների ընթացքը: Դրանք կարող են ընթանալ բավականին դյուրին կամ լարված պայմաններում, ընդ որում գործընկերները կարող են համաձայնության գալ առանց լուրջ ջանքերի, իսկ երբեմն էլ՝ բազմաչարչար աշխատանքի շնորհիվ: Առանձին դեպքերում բանակցությունները կարող են ձախողվել:

Ահա թե ինչու հնարավոր չէ առաջարկել կոնկրետ բանակցությունների վարման մեկ միասնական, ընդհանրական ընթացակարգ:

Այնուամենայնիվ, բանակցային գործընթացն ունի նաև ընդհանուր գծեր, որոնք արտահայտվում են յուրաքանչյուր բանակցությունում: Դրանք են.

- բանակցությունների նախապատրաստում,
- անմիջականորեն բանակցությունների մասնակիցների ներկայացում և ծանոթացում,
- ողջունելու և քննարկվելիք հիմնախնդիրների վերաբերյալ համառոտ ներածական ակնարկ,
- խնդրի բնութագիրը և բանակցությունների ընթացքին վերաբերող առաջարկություններ,
- յուրաքանչյուր կողմի դիրքորոշման շարադրում,
- երկխոսության վարում,
- խնդրի լուծում,
- արդյունքների ամփոփում:

ԳԼՈՒԽ 2

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ ՁԵՎԵՐՆ ՈՒ ԵՂԱՆԱԿՆԵՐԸ

2.1 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒԲ ՅԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ՁԵՎԵՐՆ ՈՒ ԵՂԱՆԱԿՆԵՐԸ

Առևտրային բանակցությունները, ի տարբերություն ֆիրմայի գործունեության ընթացքում տնօրինության կողմից տրվող հանձնարարականների կամ կարգադրությունների, նախատեսված են գործընկերների կարծիքների փոխադարձ փոխանակության միջոցով հաստատելու երկկողմ փոխշահավետ տնտեսական հարաբերություններ: Բանակցային գործընթացում գործընկերները համաձայնության կարող են հանգել օգտագործելով հաղորդակցման տարբեր ձևեր, որոնցից գործնականում լայն կիրառություն ունեն հետևյալները.

- գործարար խոսակցությունը,
- զրույցը,
- քննարկումը,
- բանավեճը,
- սակարկումը,
- բազմակողմ բանակցությունները:

Գործարար խոսակցությունը բանակցությունների համեմատաբար պարզ ձև է: Խոսակցությունը կարող է առաջանալ անեն մի պատեհ դեպքում, չնախատեսված պայմաններում, հանգամանքների բերումով: Այն իրադրությունից բխող շփումների ձև է: Այսպես. որևէ առիթով (ասուլիս, խորհրդակցություն, տոնավաճառ), մատակարարի և գնորդի հանդիպման ընթացքում կարճատև հարց ու պատասխանի, անգամ ռեպլիկների փոխանակումը նպաստում են միմյանց որոշակի տեղեկատվություն հաղորդելուն: Հետագայում այն կարող է հիմք հանդիսանալ գործարար բանակցությունների վարման համար: Նկատենք, որ խոսակցությունը մեծ մասամբ առարկայական չէ, այսինքն խոսակցության նպատակն որևէ խնդրի կոնկրետ

պարզաբանունը չէ, այլ միմյանց միջև գործարար շփումներ ստեղծելու հնարավորության բացահայտումն է:

Ջրույցը գործարար խոսակցության համեմատ առարկայական է, այսինքն, եթե գործարար խոսակցությունը իրադրությունից բխող հաղորդակցման ձև է, ապա զրույցն ընթանում է նախատեսված կոնկրետ հարցի շուրջ, ընդ որում, խոսքը վերաբերում է ոչ թե ղեկավար և ենթակա, մրցակից կողմերի, այլ իրավահավասար դիրքում գտնվող սուբյեկտների միջև մտքերի փոխանակությանը:

Որպես բանակցությունների ձև զրույցը վարվելու է փոխադարձ սիրալիության պայմաններում հարգելով յուրաքանչյուրի արժանապատվությունը: Ջրույցի ընթացքում վարվեցողության քաղաքակիրթ պահանջների կատարումը կնպաստի փոխընթերցմանը, հետևաբար, զրույցի արդյունավետ ելքին:

Ջրույցի հաջող ընթացքն ապահովելու նպատակով անհրաժեշտ է ճանաչել զրուցակցին: Դա նշանակում է. նախ ունենալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն նրա կենսագրության, սովորույթների, տարբեր իրադրություններում նրա պահվածքի վերաբերյալ, և երկրորդ, «խորանալ» նրա էության մեջ, զգալ տրամադրությունը, զրուցակցի խնդիրները: Նշվածները կօգնեն ընտրելու զրույցի ճիշտ մարտավարությունը:

Յուրաքանչյուր գործարար զրույց, իհարկե, կունենա բանակցային գործընթացի իր յուրահատկությունները: Սակայն, անկախ կոնկրետ զրույցից, կան ընդհանուր բնույթի պահանջներ, որոնք հաշվի են առնվելու զրույցները վարելիս: Դրանցից են.

- զրույցի նպատակադրում,
- զրուցակցի ընտրություն,
- զրույցի ընթացքում դիրքորոշումների և առաջացող տարակարծությունների պարզաբանում,
- տարակարծությունները հաղթահարելու նպատակով համատեղ ջանքերի գործադրում,
- ընդդիմախոսի սեփական կարծիք ունենալու իրավունքի հարգում,
- իրականացվելիք գործարքի տնտեսական արդյունավետության որոշում,

- փոխադարձ համաձայնությամբ իրավահավասար որոշման ընդունում,
- գրույցի ընթացքում ձեռք բերված արդյունքների համեմատում գրույցի սկզբի նպատակների հետ:

Քննարկումը բանակցությունների վարման ձև է: Նրա տարատեսակներն են. հարցի քննարկումը ենթակայների, գործընկերների և ընդդիմախոսների /մրցակիցների/ հետ:

Առաջին ձևը կառավարչական գործունեություն է, որի նպատակը համապատասխան հանձնարարականների և հրահանգների միջոցով աշխատակիցների միջև հանձնարարությունների բաշխումն ու կատարման վրա վերահսկողության սահմանումն է:

Քանի որ բանակցություններն ենթադրում են իրավահավասար կողմեր, ուստի ուսումնասիրենք քննարկումների երկրորդ և երրորդ տարատեսակները:

Երկու դեպքում էլ քննարկումների ընթացքում ի հայտ են գալիս երկկողմ հետաքրքրող հարցերի վերաբերյալ նոր տեսակետներ ու մոտեցումներ և ճշգրտվում են կողմերի դիրքորոշումները: Քննարկումների ամենատարածված եղանակը «կլոր սեղանն» է: Այն կազմակերպելիս հաշվի պետք է առնել հետևյալ ընդհանուր կանոնները.

- ոչ մի քննարկում չի կարող տեղի ունենալ առանց կոնկրետ առանցքային հարցի,
- առանցքային հարցը պետք է նախապես համաձայնեցվի շահագրգիռ բոլոր մասնակիցների հետ և այն օրակարգում արտացոլվի առաջինը,
- ելույթների միջոցով արտահայտել սեփական տեսակետը, ընդ որում ելույթը չպետք է ունենա քննադատական բնույթ,
- անհրաժեշտ է սահմանել կանոնակարգ և կազմել արձանագրություն:

Բանավեճն որպես բանակցությունների ձև կիրառվում է վիճահարույց որևէ դրույթի հիմնավորման, փաստարկման համար: Այն փոխարինում է զեկուցմանը և դրա միջոցով միակողմանիորեն հաջորդվում է որոշակի տեղեկատվություն, շարադրվում դիրքորոշումը և ներկայացվում է սեփական կարծիքը: Եթե տվյալ հարցի շուրջ տեսակետները

տարբերվում են միմյանցից, ապա բանավեճի միջոցով յուրաքանչյուրը ձգտում է հիմնավորել իր դիրքորոշումը: Ըստ էության, բանավեճը պայքար է սեփական կարծիքների փաստարկման և հիմնավորման համար: Փոխզիջումային տրամադրության առկայության դեպքում բանավեճը կարող է վերածվել բարյացակամ երկխոսության՝ շահավետ համաձայնություն ձեռք բերելու ակնկալիքով:

Սակարկումը բանակցությունների յուրահատուկ ձև է, որն առավելապես վերաբերում է ապրանքների առուվաճառքի գործարքներին: Սակարկումը նպաստում է տարածայնությունների լուծմանն ու կարգավորմանը: Սակարկելու բուն փաստը վկայում է, որ կողմերը ձգտում են փոխզիջման՝ իրենց համար առավել նպաստավոր որոշում ընդունելու նպատակով:

Սակարկության արդյունավետ ելքն ապահովելու խնդիրներից մեկը մեկնարկային ճիշտ դիրքորոշում ընտրելն է: Այն պետք է լինի այնպիսին, որ հիմք հանդիսանա քննարկումների հետագա շարունակման համար: Եթե ապրանքի վաճառքի գինը նախատեսվում է չափավորից զգալիորեն բարձր, ապա այն կվանի գնորդներին և գնի շուրջ բանակցությունները կդառնան ավելորդ:

Սակարկության գործընթացին մասնակցելիս ուշադրություն պետք է դարձնել հետևյալներին.

- սակարկության խելացի մարտավարությունը պահանջում է չմանրանալ խոշոր գործարքներում, չձգտել հաղթել ցանկացած միջոցներով, սակայն նաև չպարտվել,
- սակարկությունում, ինչպես և ցանկացած փոխհարաբերությունում, անթույլատրելի է խաբեությունը,
- սակարկելն սկսելուց առաջ անհրաժեշտ է կազմել ձեռք բերվելիք իրերի ցուցակը և որոշել գնումներն իրականացնելիս զիջումների հնարավոր սահմանները,
- յուրաքանչյուր գնումից ու զիջումից անմիջապես հետո վերլուծել ձեռք բերված արդյունքը և որոշել հետագա անելիքները:

Բազմակողմ բանակցություններին բնորոշ է այն, որ մասնակիցներն երկուսից ավելի բանագնացների խմբեր են: Այդպիսի բանակցություններն իրականացվում են հետևյալ իրավիճակներում. 1. բանակցող կողմերը չհանգելով որևէ համաձայնության դիմում են երրորդ կողմին անաչառորեն քննարկելու վիճելի դրույթները և օգնելու փոխհամաձայնություն ձեռք բերելու համար, 2. երբ վիճելի դրույթները շոշափում են նաև տարբեր սուբյեկտների շահերը:

Իրենց նպատակների իրականացման համար բանակցող կողմերը գործնականում օգտվում են բանակցությունների վարման տարբեր եղանակներից: Դրանք երեքն են. բանավոր կամ անմիջական հանդիպումներ, նամակագրական և հեռախոսային:

Բանավոր կամ անմիջական հանդիպումների բանակցային գործընթացը մյուսների համեմատությամբ ընձեռում է ավելի մեծ հնարավորություններ համակողմանի օգտագործելու նարդկային բանավոր հաղորդակցության միջոցները՝ իրենց բոլոր դրսևորումներով: Բանավոր բանակցություններն անհրաժեշտ արդյունքներ ձեռք բերելուն նպատակաուղղված և կողմնորոշված երկխոսության ձևով իրականացվող գործարար հաղորդակցության գործընթաց է¹:

Բանակցությունները կարող են վարվել ինչպես երկու անձանց, այնպես էլ խմբի միջև: Բանակցությունները վարվում են կոնկրետ խնդիրների լուծման համար, մասնավորապես, բանակցությունների օբյեկտ կարող են լինել՝

- առևտրային կապերի հաստատումը,
- շահերի անհամապատասխանության կարգավորումը,
- ապրանքամատակարարման գործարքների համաձայնեցում

2.2 ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ ՆԱՄԱԿԱԳՐԱԿԱՆ ԵՂԱՆԱԿԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գործարար հարաբերությունների հաստատման և իրականացման գործընթացում կարևոր է նաև բանակցությունների վարման նամակագրական եղանակը:

¹ . բանավոր բանակցությունների էության մանրամասները կլուսաբանվեն 5-րդ գլխում

Որո՞նք են այդ եղանակին ներկայացվող հիմնական պահանջները: Գործարար նամակը լինելու է հակիրճ և հասկանալի: Այն սկսվելու է «Հարգարժան», «Մեծարգո», իսկ գործարար մոտիվության դեպքում՝ «Թանկագին» բառերով: Այնուհետև հաջորդելու է փոխհարաբերություններում ընդունված դիմելաձևը (պարոն, գործընկեր, պաշտոնակից), գործընկերոջ անուն, հայրանունը, կամ ազգանունը: Նամակում անհրաժեշտ է օգտագործել «խնդրեմ», «բարի եղեք», «նախապես շնորհակալ եմ», «հարգանքներով», իսկ նամակի ավարտական մասում՝ «ցտեսություն», «մինչ հանդիպում» արտահայտությունները: Նամակի սկզբում նպատակահարմար է գրել այն մասին, ինչը հաճախորդի մոտ կառաջացնի դրական հուզական ապրումներ, անգամ, եթե նամակի բովանդակությունն այնքան էլ հաճելի չէ նրան: Օրինակ. վնասապահանջին վերաբերող նամակի սկզբում, մինչև այդ հարցի արծարծումը, տեղին է հաճախորդին հիշեցնել նախկինում իրենց միջև եղած հաջող համագործակցության և այն հետագայում շարունակելու նպատակահարմարության մասին:

Նամակում հաղորդվող տեղեկատվության ընկալումը հեշտացնելու նպատակով խորհուրդ է տրվում առավել կարևոր մտքերը, թվական տվյալներն ընդգծել՝ հաճախորդի ուշադրությունը դրանց վրա կենտրոնացնելու նպատակով:

Անհրաժեշտ է հատուկ ուշադրություն դարձնել հետևյալին. հաճախորդի անվանումը և հասցեն պետք է գրված լինեն անթերի: Նամակների մի մասը հասցեատերերը չեն կարդում այն պատճառով, որ նշված հարցերում նամակում կան թերություններ:

Ֆիրմայի նկատմամբ հաճախորդի հետաքրքրությունն ուժեղացնելու նպատակով ուղարկված նամակում նպատակահարմար է հաճախորդի անունը նշել ոչ միայն ծրարի վրա, այլև բուն տեքստում մի քանի անգամ: Օրինակ. «Պարոն Գևորգյան, կարծում եմք, որ Դուք ևս այդ տեսակետին եք», կամ «այդ նկատառումով, պրն. Գևորգյան, Դուք ևս համամիտ եք մեր համագործակցությունը շարունակելուն»:

Այդպիսի մոտեցման առավելությունն ակնհայտ է: Ստանալով մանակը հաճախորդը նրանում մի քանի անգամ

կարդալով իր անունը առավել ուշադրությամբ է հետևում նամակի բովանդակությանը, հատկապես առաջարկություններին: Նրա հետաքրքրությունն ավելի կբարձրանա, եթե նամակում նույնությամբ մեջբերվի նախորդ բանակցություններում հաճախորդի կողմից արված կարևոր մտքերն ու ցանկությունները: Անշուշտ, այդ հնարավոր է միշտ այն դեպքերում, երբ վաճառողը այդ բանակցություններում գրի է առել հաճախորդի համապատասխան արտահայտությունները:

Հաճախորդի ուղեկցվող նամակը որոշակի առաջարկություններով պետք է բաղկացած լինի երկու մասից. 1) ուղեկցող նամակից, 2) հիմնական նամակից, որը պարունակում է առաջարկությունների շարադրանքը: Ուղեկցող նամակում անհրաժեշտ է շեշտել իրացման ենթակա ապրանքների առավելությունները: Այդ նամակի ծավալը սովորաբար լինելու է մեկ էջ: Այդպիսի նամակը բարենպաստ արձագանք կստանա այն ստացողի կողմից, ընդ որում հակիրճ ու հեշտ հիշվող նամակը չի մատնվի անուշադրության:

Հիմնական նամակում, որը կազմվում է մի քանի էջից, թվարկվում են ապրանքային տեսականին, գները, մատակարարման ժամկետները: Նամակի վերջում հաճախորդից խնդրվում է հայտնել իր տեսակետը նամակում արված առաջարկությունների վերաբերյալ: Նամակում կարելի է հաղորդել նաև լրացուցիչ տեղեկություններ, որոնց մանրամասների շուրջը հնարավոր է զրուցել անձնական հանդիպումների ժամանակ:

Նամակագրության գործընթացի արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել հետևյալներին.

1. նամակում առանձնացված են արդյոք հիմնական և ուղեկցող մասերը:
2. ուղեկցող նամակում հաճախորդի հասցեի և անվանման ճշտությունը:
3. ուղեկցող նամակում առաջարկվող ապրանքների արժանիքների և առավելությունների ուշագրավ ներկայացնելը:

4. ապրանքների առաջարկի վերաբերյալ գնորդին անելով առաջարկություն, ֆիրման նշելու է այն ժամկետը, որին արձագանքելու է հաճախորդը: Անհրաժեշտ է պարզել այդ ժամկետի հիմնավորվածությունը:
5. ստուգել, թե արդյո՞ք նամակի տեքստում չկան ոչ ընդունելի տերմիններ, արտահայտություններ, անհասկանալի մտքեր:
6. եթե հնարավոր է նշել ապրանքների ոչ միայն նախատեսվող գները, այլ նաև դրանց հետագա համաձայնեցման ուղիները:

Նամակագրությունն իրականացնելիս հանձնարարվում է ծրարի մեջ դրվող նամակը չծալել երկու անգամից ավելի: Առավել կարևոր նամակները չծալել և դրանք ուղարկել մեծ ծրարներով: Նամակներին պատասխանել ոչ ուշ, քան 5 օրվա ընթացքում: Ուշացման դեպքում հաճախորդին պարզաբանել դրա պատճառները և հայցել նրա ներողամտությունը:

Գործնականում իրենց ֆունկցիոնալ նշանակությամբ առևտրային նամակները լինում են երեք տեսակ.

- հարցում և հարցման պատասխան,
- առաջարկություն (օֆերտա) և դրա պատասխանը,
- բողոքարկում և դրա պատասխանը:

Վաճառողին ուղղված հարցում պարունակող նամակով գնորդը խնդրում է անհրաժեշտ տեղեկություններ հաղորդել ապրանքների տեսականու և մատակարարման պայմանների (գնորդի պահանջի հնարավոր բավարարման, գների, մատակարարման ժամկետների, վճարման պայմանների) վերաբերյալ: Նամակի կապակցությամբ վաճառողը գնորդին հղում է պատասխան նամակ, որտեղ պարզաբանվում են հետևյալ հարցերը.

- նամակը քննարկման դնելու
- գնորդին անհրաժեշտ ապրանքների մատակարարման հնարավորությունների և պայմանների վերաբերյալ
- մատակարարումը մերժելու մասին:

Գնորդի նամակին ծանոթանալուց հետո, եթե վաճառողը գտնում է, որ կարող է լիովին բավարարել գնորդի ցանկությունները ապրանքների մատակարարման վերաբերյալ, ապա նրան հղում է նամակ-առաջարկ

(օֆերտա): Ընդ որում օֆերտան որպես գրավոր առաջարկ կարող է ուղարկվել ոչ միայն կոնկրետ, այլև հնարավոր բոլոր գնորդներին, որտեղ նշվում են ապրանքի տվյալ խմբաքանակի մատակարարմանը վերաբերող բոլոր պայմանները՝ ապրանքի անվանումը, քանակը, որակը, գինը, վճարման և առաքման հիմնական պահանջները: Օֆերտան կարող է լինել երկու տեսակի՝ կայուն և ազատ: Օֆերտայի տեսակը նշվում է առաջարկ-գրությունում: Կայուն օֆերտան ուղարկվում է միայն մեկ հաճախորդին՝ նշելով վաճառվելիք ապրանքի խմբաքանակը և այն ժամկետը, որի ընթացքում ուժի մեջ է վաճառողի առաջարկը և սպասվում է հաճախորդի գրավոր պատասխանը:

Ազատ օֆերտը նույն ապրանքախմբաքանակի վերաբերյալ վաճառքի առաջարկ է տարբեր հնարավոր գնորդներին՝ առանց նշելու պատասխանի ժամկետը: Եթե գնորդը համաձայն է ազատ օֆերտի պայմաններին, ապա նա այդ մասին գրավոր հայտնում է վաճառողին և վերջինիս կողմից այն հաստատելուց հետո գործարքը համարվում է կնքված:

Նամակագրության տեսակ է նաև բողոքարկումը: Այն առևտրային փաստաթուղթ է, որի միջոցով պայմանադիրներն իրենց պահանջն են առաջադրում ապրանքների քանակին, որակին, մատակարարման ժամկետներին վերաբերող պայմանագրային պարտավորությունները խախտած կողմերին՝ կորուստները հատուցելու նպատակով:

2.3 ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՅԵՐԱԽՈՍՈՎ

Առևտրային բանակցությունների վարման արդյունավետ եղանակներից է հեռախոսագրույցը: Այն պետք է լինի հակիրճ, կիրթ և վերաբերելու է միայն գործի էությանը:

Յեռախոսային խոսակցությանն անհրաժեշտ է նախապես նախապատրաստվել: Դա նպաստում է ոչ միայն ժամանակը խնայելուն, այլև, հատկապես խոսակցությունը վստահ անցկացնելուն:

Բանակցություններին նախապատրաստվելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալները.

- պարզել այն, թե ով է լինելու զրուցակիցը և նա ինչ նկարագրի տեր անձ կարող է լինել,

- որոնք են հաճախորդի հեռախոսահամարները,
- գործընկերոջ համար հեռախոսագրույցի առավել հարմար ժամերը,
- այն հարցերի շրջանակը, որոնք քննարկվելու են բանակցություններում: Այդ հարցերից առանձնացնել, ենթադրենք, երեքը և հայտնել զրուցակցին, որ առավելապես հետաքրքրվում եք հենց այդ հարցերի քննարկմամբ,
- անհրաժեշտ է մտածել այն մասին, թե ինչպես և ինչից սկսել խոսակցությունը,
- քննարկվելիք խնդրի շուրջը զրուցակցի հնարավոր առարկությունները: Հետևաբար, նախօրոք կարելի է ձևակերպել առաջարկությունները հիմնավորող համապատասխան փաստարկներ,
- կատարել տնտեսական հաշվարկներ, որպեսզի հեռախոսագրույցի ընթացքում հնարավոր լինի հաճախորդին համոզել տվյալ ֆիրմայի հետ գործարար կապերի հաստատման առավելությունների վերաբերյալ:

Հեռախոսագրույցին նախապատրաստվելու և նրա արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով խորհուրդ է տրվում կազմել խոսակցության պլան- ծրագիր հետևյալ կառուցվածքով.

Հեռախոսային խոսակցության պլան- ծրագիր

Զրուցակիցը -----

Զրուցակցի համառոտ բնութագիրը -----

Զրուցակցի գտնվելու վայրի հեռախոսի կոդը և նրա աշխա-

տանքային հեռախոսի համարը -----

Երբ է լինում նա աշխատանքի վայրում -----

Խոսակցության հիմնական նպատակները -----

Հիմնական խնդրի շուրջ պայմանավորվածության չհանգելու

դեպքում լրացուցիչ նպատակները -----

խոսակցության թեման -----

Ձրուցակցին դիմելու խոսելաձևը -----

Հաճախորդի հնարավոր օգուտները կնքվելիք գործարքից -----

Հաճախորդի հնարավոր առարկությունները -----

Գործարքների իրականացման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերը -----

Եթե հեռախոսային բանակցությունների հիմնական նպատակը գործարար հանդիպումների համար հաճախորդի համաձայնության ձեռքբերումն է, ապա անհրաժեշտ է նախապատրաստվել զրուցակցի առանձին առաջարկություններին պատասխանելու և խոսակցությունը նպաստավոր հունով տանելու համար: Երբեմն, զրուցակցի մոտ կասկած է առաջանում տվյալ ֆիրմայի հետ բանակցություններ վարելու օգտավետության վերաբերյալ: Այդպիսի դեպքերում պատրաստ պետք է լինել զրուցակցի առաջարկություններին բավարար և կիրթ պատասխաններ տալու համար: Բերենք որոշ առաջարկություններին պատասխանելու ընդունելի խոսելաձևի մի քանի օրինակներ:

Ձրուցակցի հնարավոր առաջարկությունները կարող են լինել.

1. Դա ինձ չի հետաքրքրում:

Պատասխան. «Պրն.յան, մի քանի ռոպեից ես կաշխատեմ համոզել, որ առաջարկվող գործարքը հետևյալ նկատառումներով ձեզ կբերի որոշակի օգուտ»:

2. Ես արդեն ապրանքներ գնում եմ մրցակիցներից:

Պատասխան. «Դա լավ է: Այդ դեպքում Դուք կարող եք համեմատել և հայտնել ձեր կարծիքը որպես պրակտիկ աշխատողի»:

3. Դուք նպատակ ունեք վաճառելու ձեր ապրանքը:

Պատասխան. «Իսկ դա ձեզ չի՞ բավարարում»: Եթե զրուցակիցն ասում է. «Ոչ», նպատակահարմար է պատասխանել. «Ես նույնպես կարծում եմ, որ Դուք գնելու եք

այն ապրանքները, որոնք ձեզ հարկավոր են, ուստի շնորհակալ են ձեր անկեղծ մտքերի համար: Այնուհանդերձ ես ձեզ առաջարկում եմ այն, ինչի օգտավետության վերաբերյալ ես ունեմ հաստատ համոզմունք»:

4. Մեր աշխատակիցները գտնում են, որ այն ինչ Դուք առաջարկում եք, այժմ մեզ հարկավոր չէ:

Պատասխան. «Այս դեպքում Դուք կարող եք շահել ժամանակի հարցում: Ես, ձեր համաձայնությամբ, կուղարկեմ առաջարկվող ապրանքների բոլոր տեղեկությունները և կխնդրեմ ձեզանից հարմար ժամանակ հայտնեք ձեր կարծիքը, իսկ եթե կգտնեք անհրաժեշտ բանակցությունների համար կազմակերպենք հանդիպում»:

Հեռախոսագրույցը լինելով առևտրային բանակցությունների վարման եղանակներից մեկը, այն չի կարող ամբողջովին ընդգրկել անմիջական հանդիպումների միջոցով իրականացվող երկխոսության ընձեռած բոլոր առավելությունները: Ուստի, հեռախոսագրույցի արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով նպատակահարմար է այն վարել հաշվի առնելով հետևյալ հանձնարարականները.

- անհրաժեշտ է լինել առավել ուշադիր ունկնդիր, քան անձնական խոսակցությունների ժամանակ է: Իհարկե, լինել այդպիսի դերում անձնապես դժվար է, այնուհանդերձ, նկատի ունենալով դրա նշանակությունը, պետք է հարմարվել և տրամադրվել լինելու այդպիսին:
- փորձել զրուցակցի հետ խոսել վստահ և պատկերավոր: Բերել այնպիսի օրինակներ, որոնք ավելի կամրապնդեն ձեր փաստարկները:
- հեռախոսային խոսակցությունը վարել որոշակի հետևողականությամբ: Խոսակցության սկզբնական փուլում ողջունելուց հետո անհրաժեշտ է ներկայանալ և պարզել այն պատասխանատու անձը, որի հետ վարվելու են բանակցությունները: Նպատակը շարադրելուց հետո ուշադրությամբ ունկնդրել զրուցակցին, կատարել համապատասխան նշումներ և կարծիք հայտնել՝ հաճախորդի առաջարկությունների և առարկությունների վերաբերյալ: Պարզել

անձնական հանդիպումների հնարավորությունը, ժամկետը և վայրը: Հեռախոսային խոսակցությունը ավարտել պատշաճ արարողությամբ:

ԳԼՈՒԽ 3

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

1.1 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ ՎԱՐԻԱՑԻԱՅԻ ԵՎ ԻՆՏԵԳՐԱՑԻԱՅԻ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ:

Առևտրային բանակցությունների բարեհաջող ելքի ապահովումն որոշակիորեն պայմանավորված է բանակցությունների վարման մեթոդների ճիշտ ընտրությամբ և դրանց պահանջների հետևողական կիրառմամբ:

Հաշվի առնելով բանակցություններում տիրող մթնոլորտը, քննարկվող խնդրի բնույթը գործնականում օգտվում են բանակցությունների վարման հետևյալ մեթոդներից. վարիացիայի, ինտեգրացիայի, հավասարակշռության և փոխզիջումային:

Ուսումնասիրենք նշված մեթոդների էական գծերը:

Վարիացիայի մեթոդ: Բանակցությունների վարման այս մեթոդի էությունն այն է, որ համեմատաբար բարդ բանակցություններին նախապատրաստվելիս (օրինակ, եթե նույնիսկ նախապես հնարավոր է կանխատեսել բանակցող մյուս կողմի մերժողական արձագանքը) անհրաժեշտ է հետևողականորեն պարզել որոշ հարցեր: Դրանցից առաջնային նշանակություն ունեն հետևյալները.

- հարցերի ընդհանուր համախմբի մեջ ո՞րն է առավել հետաքրքրող խնդրի լավագույն լուծումը,

- ո՞ր դեպքում կարելի է հրաժարվել այդ լուծումից (հաշվի առնելով հարցերի ընդհանուր շրջանակը, գործընկերոջն ու նրա ենթադրվող արձագանքը),
- ինչպիսի՞ն կարող է լինել խնդրի օպտիմալ լուծումը նկատի ունենալով հնարավոր դժվարությունները, խոչընդոտները,
- բանակցությունների ընթացքում որևէ հարցի շուրջ, եթե կողմերի շահերը չեն համընկնում կամ գործընկերը միակողմանիորեն մերժողական դիրքորոշում է դրսևորում, ապա ինչպիսի՞ փաստարկներ են պետք հնարավոր առարկություններին պատշաճորեն արձագանքելու համար (մասնավորապես, երկկողմանի շահերն ապահովելու համար քննարկվելիք հարցերի շրջանակի նեղացում կամ, ընդհակառակը՝ լրացուցիչ հարցերի ընդգրկում, նյութական, ֆինանսական, կազմակերպական ու իրավական բնույթի նոր տեսակետների առաջադրում և այլն)
- բանակցություններում, անհրաժեշտության դեպքում, հարցի ինչպիսի՞ հարկադրական լուծմանը կարելի է համաձայնվել գործարար փոխհարաբերությունների կարճաժամկետ պահպանման նպատակով,
- գործընկերոջ ո՞ր արտակարգ առաջարկություններն է անհրաժեշտ անպայմանորեն մերժել և դրա համար ի՞նչ փաստարկներ պետք է ներկայացնել:

Ինչպես երևում է վերոնշյալ հարցադրումների բնույթից այդ դատողությունները բխում են բանակցությունների հնարավոր ընթացքից, հետևաբար, պահանջվում է իրատեսորեն քննարկել երկկողմանի շահագրգռիչ հարցերը, և անհրաժեշտության դեպքում, փոխադարձ համաձայնությամբ, դիտարկել բանակցությունների առարկայի այլընտրանքային տարբերակների հնարավորությունը:

Ինտեգրացիայի մեթոդ: Տվյալ մեթոդը նախատեսված է հանդգնելու գործընկերոջը, որ բանակցություններում քննարկվելիք խնդիրների ամբողջությունը չի վերաբերում միայն երկու կողմերի գործունեությանը և շահերին: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև այն տնտեսավարող

սուբյեկտներին, որոնք որևէ կերպ առնչվում են ընդհանուր գործունեության հետ: Այդպիսի մոտեցումը կնպաստի ինչպես տնտեսական կապերի հաստատմանն ու զարգացմանը, այնպես էլ տարբեր խմբերի շահերի զուգակցմանը: Այս մեթոդից պետք է օգտվել այն դեպքերում, երբ գործընկերը թերագնահատում է կամ չի ցանկանում ստեղծել կոոպերատիվ տնտեսական կապեր՝ ելնելով նեղ գերատեսչական շահերից:

Անշուշտ, ինտեգրման գործընթացին մասնակցելու համար գործընկերոջը համոզելիս անպայման հաշվի պետք է առնել նրա օրինական շահերը: Այդ առումով, նպատակահարմար է խուսափել բարոյախրատական քարոզներից, որոնք չեն բխում գործընկերոջ շահերից և որևէ կապ չունեն քննարկվելիք կոնկրետ հարցերի հետ:

Ընդհակառակը, անհրաժեշտ է գործընկերոջը պարզաբանել ինտեգրման վերաբերյալ սեփական դիրքորոշումը և շեշտել այն, թե բանակցությունների արդյունքներով համատեղ գործունեությունից գործընկերն ինչ օգուտ կարող է քաղել:

Եթե ֆիրմայի գերատեսչական շահերը չեն համընկնում գործընկերոջ շահերին, այնուհանդերձ, նրա բանագնացը մյուս կողմի ուշադրությունն է հրավիրելու բանակցությունների անհրաժեշտության և քննարկվող խնդիրների լուծման ելակետային հարցերին:

Անհրաժեշտ է նաև փորձել բացահայտելու շահերի ոլորտում բոլորի համար ընդհանուրը, փոխադարձ օգուտ ստանալու հնարավորությունները:

Բանակցությունների ընթացքում չպետք է տարվել պատրանքներով, որ գործընկերը հեշտությամբ կհամոզվի ձեր դատողությունների հիմնավորվածության հարցում և կարող է համաձայնվել բանակցությունների յուրաքանչյուր կետի շուրջը: Եթե լինեք այդպիսին, ապա, ըստ էության, բանակցային գործընթացը կդառնա ավելորդ և արագ կկնքվեր համապատասխան համաձայնագիրը:

Իրականում բանակցություններում հաղթահարվում են բազմազան խոչընդոտներ և խնդիրն այն է ,որ գործողությունների ինտեգրացման հարցում փոխադարձ

համոզման և վստահության հիման վրա ստեղծվի համագործակցության մթնոլորտ:

1.2 Բանակցությունների վարման հավասարակշռության և փոխզիջումային մեթոդների էությունը

Հավասարակշռության մեթոդ : Բանակցությունների այս մեթոդի համաձայն ֆիրմայի բանագնացը գործընկերոջ հանդեպ գտնվելու է հավասարակշիռ դիրքում: Այդ նպատակով տվյալ մեթոդը կիրառելիս ուշադրություն է դարձվելու հետևյալներին.

- ինչպիսի՞ ապացույցներ և փաստարկներ են նպատակահարմար ներկայացնել (փաստեր, վիճակագրական տվյալներ, թվեր, հաշվարկներ), գործընկերոջը դրդելու համար, որպեսզի նա ընդունի ֆիրմայի առաջարկները:
- անհրաժեշտ է ժամանակավորապես մտովի պատկերացնել, որ դուք գտնվում եք գործընկերոջ տեղում և նրա փոխարեն դուք եք ձեզ հետ բանակցություններ վարում, այսինքն երևութներին նայում եք նրա աչքերով: Այդպիսի մոտեցումը հնարավորություն կտա միմյանցից տարբերել ձեր առաջարկների ընդունելի և սովորոտ կողմերը:
- քննարկվող հարցերի համախումբը դիտարկել այն տեսակետից, որ գործընկերն արդեն համամիտ է ձեր առաջարկների հետ: Այս դեպքում նպատակահարմար է փաստարկները շարունակել՝ մինչև գործընկերոջ մոտ կազմավորվի դրանց առավելությունների վերաբերյալ վերջնական համոզմունք:
- անհրաժեշտ է ուշադրությամբ ունկնդրել զրուցակցի հակափաստարկները, կշռադատել դրանք և պատրաստվել տալու համապատասխան մեկնաբանություններ՝ սեփական փաստարկները հիմնավորելու տեսակետից: Անշուշտ, անմտություն է բանակցություններում գործընկերոջ հակափաստարկների անտեսումը, քանի որ վերջինս սպասում է սպառիչ բացատրություններ ստանալու իր առարկությունների, մտավախությունների, վերապահումների վերաբերյալ: Հակառակ դեպքում

բանակցությունները կարող են վտանգվել, որովհետև խախտվում է բանակցությունների ժամանակ հավասարակշռություն պահպանելու սկզբունքը:

- Այսպիսի դեպքերում անհրաժեշտ է խորանալ երևույթի մեջ և պարզել գործընկերոջ անհամաձայնությունների պատճառները: Ընդ որում հնարավոր է, որ գործընկերը ճիշտ չի հասկացել ձեր արտահայտությունները, չի ցանկանում դիմել ռիսկի, կամ էլ ձգտում է ձգձգել բանակցությունները: Անկախ պատճառներից գործընկերն արժանի է հարգանքի, հետևաբար, բանակցությունների ակնկալվելիք դրական արդյունքն ապահովելու համար անհրաժեշտ է գործընկերոջ հետ վարվել որպես հավասարի:

Փոխգիշումային մեթոդ: Հաշվի առնելով քննարկվող խնդիրների բարդությունները և դրանց լուծման հրատապությունը բանակցությունների մասնակիցները հակված պետք է լինեն զիջումների: Բանակցող կողմերի շահերի չհամընկնման դեպքում համաձայնեցման գործընթացը տեղի է ունենալու փուլ առ փուլ, ընդ որում, զիջման եք գնալու ոչ թե մի անգամից, այլ՝ աստիճանաբար:

Սկզբնական շրջանում անարդյունք բանակցություններ վարելուց հետո, երբ դեռևս սպառված չեն համաձայնեցման բոլոր հնարավորությունները, անհրաժեշտ է դիմել կողմերի շահերը չոտնահարող փոխադարձ զիջումների: Դա նշանակում է մասնակիորեն հեռանալ սկզբնական պահանջներից՝ ներկայացնելով ընդունելի նոր առաջարկություններ, կամ ընդունել գործընկերոջ առաջարկությունները: Այդ քայլին դիմելու համար անհրաժեշտ է նախ, սեփական շահերի տեսակետից որոշել նախատեսվող զիջումների հնարավոր հետևանքները, ապա պարզել թույլատրելի զիջումների սահմանները:

Բանակցությունների վարմանը ներկայացվող սկզբունքային պահանջներից մեկն այն է, որ դրանց պետք է մասնակցեն անհրաժեշտ որոշումներ ընդունելու իրավունքով օժտված անձինք:

Բանակցությունները վարելիս նկատի պետք է ունենալ, որ դժվար է արագորեն հասնել համաձայնության երկկողմանի զիջումների միջոցով: Սկզբնական շրջանում գործընկերները կաշխատեն մնալ նախնական դիրքերի վրա և պնդել իրենց պահանջները: Հնուտ, փորձառու բանագնացը համբերությամբ ձգտելու է համոզելու գործընկերոջն իր առաջարկությունների օգտավետության հարցում՝ օգտվելով նոր փաստարկներից, բանակցություններից բխող բոլոր հնարավորություններից:

Փոխզիջումների հիման վրա երկկողմանի համաձայնություն է ձեռք բերվում, երբ անհրաժեշտ է իրագործել բանակցությունների ընդհանուր նպատակը և բանակցությունների դադարեցումը կողմերի համար կունենա անցանկալի հետևանքներ:

ԳԼՈՒԽ 4

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄԸ

4.1 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Բանավոր կամ անմիջական հանդիպումների միջոցով բանակցային գործընթացի արդյունավետ ելքի ապահովման պայմաններից է բանակցություններին պատշաճորեն նախապատրաստվելը: Բանակցություններին նախապատրաստվելիս նախքան ապագա գործընկերոջ հետ հանդիպելը անհրաժեշտ է ձեռք բերել նրա վերաբերյալ հնարավոր տեղեկություններ: Այդ նպատակով կարելի է զրուցել բարեկամների, հակառակորդների, մրցակիցների և նախկինում նրան համագործակցած անձանց հետ, պարզել նրա բնակության վայրը, ինչպիսի բնակարան և հարևաններ ունի, ինչպիսին են ընտանեկան դրությունը և առողջությունը: Հավաքված տեղեկությունները հնարավորություն կտան նախնական կարծիք կազմել ընդդիմախոսի վարքագծի մասին:

Ինչքան կարևոր է կնքվելիք գործարքը ֆիրմայի համար, այնքան հանգամանալից պետք է նախապատրաստվել բանակցություններին: Խնդրի համակողմանի ուսումնասիրության համար անհրաժեշտության դեպքում պետք է հետաձգել բանակցային հանդիպումը և լրացուցիչ ժամանակ հատկացնել բիզնեսի աշխարհում գործընկերոջ վարկանիշն իմանալու համար:

Պետք է հիշել, որ գործընկերն ևս, իր հերթին, բանակցություններն սկսելուց առաջ ցանկանում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն ունենալ տվյալ ֆիրմայի ուժեղ և թույլ կողմերի վերաբերյալ: Հետևաբար, պահանջվում է լինել զգույշ և ձեռնարկել պաշտպանիչ միջոցներ՝ թաքցնել այն ինչ հնարավոր է, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ նախապատրաստել պատշաճ բացատրություն:

Նախօրոք անհրաժեշտ է մանրակրկիտ ծրագրավորել բոլոր գործողությունները, սակայն նաև պետք է պատրաստ լինել արձագանքելու հնարավոր փոփոխություններին և նոր հանգամանքներին: Բանակցությունների նախապատրաստման գործընթացի բովանդակությունը հանգում է հետևյալներին.

- նախնական համաձայնության միջոցով որոշել քննարկվելիք հիմնական հարցերի շրջանակը,
- պարզել գալիք գործարար հանդիպումներում ձեռք բերվելիք ցանկալի արդյունքը, մասնավորապես ապրանքների մատակարարման պայմանագրի կնքումը: Սակայն ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կարող է իրականացվել այդ նպատակը: Ուստի, անհրաժեշտ է նախատեսել նաև նվազագույն նպատակ՝ հաճախորդի հետ համաձայնության գալ առանձին հարցերի շուրջ կամ մոտակա ժամկետում նոր հանդիպումների համար:
- կանխատեսել քննարկվելիք հարցերի վերաբերյալ հաճախորդի հնարավոր առարկությունները:
- նախապատրաստվել հաճախորդի առարկությունների հետ համաձայնվելու կամ հակափաստարկներով սեփական առաջարկությունները հիմնավորելու համար (մատակարարվելիք ապրանքների առավելությունները մրցակիցների համանման

ապրանքների նկատմամբ, գների մատչելիությունը և այլն):

- բանազնացների կազմի որոշումը և յուրաքանչյուրի իրավասությունների շրջանակի ճշտումը:

Բանակցությունների հաջողությունը կախված է ոչ միայն այդ գործընթացի

նախապատրաստական, այլև տեխնիկակազմակերպական աշխատանքների դրվածքից: Վերջինս հիմնականում վերաբերում է բանազնացների ճիշտ ընտրությանը: Բանազնացը պետք է լինի արհեստավարժ, իրավասու՝ կոնկրետ բանակցությունները վարելու համար՝ օժտված որոշակի լիազորություններով: Ընդ որում, անձնական հանդիպումների միջոցով գործարար կապերի մեջ կարող են մտնել ֆիրմայի այդ իրավունքն ունեցող բոլոր աշխատողները: Սակայն, բանակցային գործընթացի ամբողջ սանդղակում յուրաքանչյուրը գործելու է իրեն վերապահված հարցերի շրջանակներում: Այսպես, առևտրային խմբերի, մասնագիտացված բաժինների շարքային աշխատողները փոխգործակալների¹ ներկայացուցիչների հետ կարող են մտքեր փոխանակել նոր գործարքների կնքման անհրաժեշտության, կամ արդեն գործող պայմանագրերով նախատեսված փոխադարձ պարտավորությունների կատարման ընթացքի վերաբերյալ: Սակայն, երբ փոխգործակալը պնդում է անհապաղ լուծել այնպիսի հարցեր, որոնք տվյալ աշխատողի իրավասության շրջանակների մեջ չեն մտնում, ապա աշխատողն այդ մասին խոստովանում է հաճախորդին՝ հայցելով նրա ներողամտությունը և խոստանում անմիջապես տեղյակ պահել ղեկավարությանը և հայտնել ընդունված որոշման մասին: Այդպիսի վարմունքը հաճախորդի մոտ ավելի կբարձրացնի տվյալ ֆիրմայի հեղինակությունը, քանի որ այն կվկայի աշխատողների միջև իրավասությունների հստակ բաժանման, հետևաբար, կատարողական կարգապահության բարձր մակարդակի մասին:

¹ փոխգործակալ՝ պայմանագրին համապատասխան որոշակի պարտավորություններ ստանձնած անձ:

Մասնագիտացված բաժինների ղեկավարների մակարդակով բանակցություններին նախապատրաստվելիս որոշվում են փոխգործակալների հետ աշխատելու այն սկզբունքները, որոնցով առաջնորդվելու են պայմանագրերի կամ համաձայնագրերի նախագծերը մշակելիս և ուսումնասիրելով գործարքներին վերաբերող գործող պայմանները տնօրինությանը ներկայացնում են առաջարկություններ՝ փոխգործակալների հետ աշխատանքների հետագա բարելավման նպատակով: Որոշ դեպքերում նրանց կարող է հանձնարարվել ղեկավարելու բանակցությունները և ստորագրելու նոր պայմանագրեր:

Ֆիրմայի գործունեության տվյալ բնագավառը ղեկավարող տնօրենն անմիջականորեն ինքն է մասնակցում բանակցությունների նախապատրաստմանն ու բանակցություններին, կնքում համապատասխան պայմանագրեր և հետևում դրանց կատարմանը:

Գլխավոր տնօրենն որոշում է ֆիրմայի գործունեության ուղղությունն երկարատև ժամանակաշրջանի համար և դրա իրականացման նպատակով գլխավորում է բանակցություններն առավել հուսալի, հեռանկարային փոխգործակալների հետ և ֆիրմայի ռազմավարական շահերից ելնելով կնքում հիմնական պայմանագրերը:

Յուրաքանչյուր կոնկրետ բանակցություն կարող է վարվել ինչպես լիազորված մեկ անձի, այնպես էլ բանակցային խմբի կողմից: Ընդ որում, բանակցությունները վարող անձին նշանակում է ֆիրմայի համապատասխան տնօրենը կամ մասնագիտացված բաժնի ղեկավարը: Բանակցությունները վարելու անձի անվամբ գլխավոր տնօրենի ստորագրությամբ ձևակերպվում է հավատարմագիր, որտեղ նշվում են նաև տվյալ անձի լիազորությունները բանակցություններում:

Բանակցություններին նախապատրաստվելիս կարևոր է պարզել այն, թե ինչ մակարդակով են դրանք անցկացվելու: Բանակցությունների վարման հավասարակշռության մեթոդի համաձայն բանակցող կողմերը հանդես են գալու միևնույն մակարդակով: Սակայն նշվածից կարող են լինել նաև շեղումներ: Ընդհանուր առմամբ, մատակարար ֆիրմային բանակցություններում ներկայացնում է փոխգործակալի

մակարդակին համապատասխան լիազորված անձը, իսկ առավել կարևոր գործարքների համար՝ ավելի բարձրաստիճան ղեկավարը: Այնինչ, մարտավարական նկատառումներից ելնելով, փոխգործակալին կարող է ներկայացնել պաշտոնեական ավելի ցածր դիրքի աշխատողը՝ ցույց տալու համար, որ փոխգործակալին, առերևույթ, քիչ են հետաքրքրում մատակարարի ապրանքները: Այդպիսի երևույթները հաշվի են առնվելու բանակցություններին նախապատրաստվելիս, մասնավորապես, գնորդի իրական մտադրությունները և նրա շահագրգռվածության հնարավոր աստիճանը պարզելու համար անհրաժեշտ է նախապես ծանոթանալ փոխգործակալին վերաբերող այն տեղեկատվական տվյալներին, որոնք գտնվում են մատակարար ֆիրմայի տրամադրության տակ: Այդպիսի տվյալների բացակայության դեպքում կարելի է օգտվել խորհրդատվական ծառայությունների, փոխգործակալին սպասարկող բանկերի, և, իհարկե, նաև ինտերնետային ցանցի համապատասխան նյութերից:

Անկասկած է, որ բանակցություններին նախապատրաստվելու համար պահանջվում է որոշ ժամանակ, ուստի, բանագնացը կամ բանակցային խմբի անդամները նշանակվելու են նախօրոք:

4.2 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ՏԱՐԲԵՐ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Բանակցություններին նախապատրաստվելու համար բանակցային խմբի ղեկավարն ընտրելու և ղեկավարությանն է ներկայացնելու բանագնաց-թեկնածուների ցանկը: Ղեկավարության համաձայնությանն արժանացած բանագնացներին խմբի ղեկավարը հանձնարարում է ծանոթանալ փոխգործակալի տեղեկատվական տվյալներին, կազմել այն առևտրային փաստաթղթերի նախագծերը, որոնք կստորագրվեն բանակցությունների բարեհաջող ելքի դեպքում: Անհրաժեշտության դեպքում բանագնացներին հնարավորություն է տրվելու մասնագիտացված բաժինների աշխատողների և առաջատար մասնագետների հետ միասին անցկացնելու սեմինար-խորհրդակցություն՝

բանակցություններում քննարկվելիք հարցերի, ինչպես նաև ֆիրմայի դիրքորոշման ճշտման նպատակով:

Առևտրային բոլոր բանակցությունների նախապատրաստական փուլերին, բովանդակության առումով, բնորոշ են ընդհանուր գծեր և ներկայացվող պահանջներ: Սակայն, բանակցության առարկան կարող է տարբեր լինել: Այսպես, բանակցություններ կարող են վարվել հիմնական ֆոնդերի վարձակալման, շինարարական աշխատանքների կատարման, ծանոթացման, ապրանքների առուվաճառքի, վնասապահանջի քննարկման համար: Հետևաբար, կոնկրետ բանակցությանը նախապատրաստվելիս անհրաժեշտաբար պետք է հաշվի առնել քննարկվելիք խնդիրների յուրահատկությունները, ուստի, տարբեր բանակցություններ ունեն նախապատրաստման որոշակի առանձնահատկություններ: Դիտարկենք դրանցից մի քանիսը.

Ծանոթացման բանակցություններն իրականացվում են փոխադարձ հետաքրքրությունները, առևտրային կապերի հաստատման, ապրանքների գնումների ու վաճառահանման, միջնորդային գործառնությունների կազմակերպման հնարավորությունները պարզելու նպատակով:

Հաշվի առնելով քննարկվելիք հարցի բնույթն առաջիկա բանակցությունների նախապատրաստումը, սովորաբար, հանձնարարվում է մարքեթինգի ու գների բաժնի աշխատակցին: Նախապատրաստական աշխատանքների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով որպես խորհրդատու կարող են մասնակցել գնումներն ու վաճառքը, միջնորդների հետ տարվող աշխատանքները համակարգող բաժնիների ներկայացուցիչները: Այդ խմբի խնդիրն է որոշել առավել պահանջարկ վայելող ապրանքների վերաբերյալ փոխգործակալին ներկայացվելիք տեղեկատվական, գովազդային նյութերը, մատակարարման ժամկետները, պայմանները, մշակել միջնորդային համաձայնագրերի սեփական տարբերակը:

Ապրանքների առուվաճառքի գործարքների կնքման բանակցություններն իրականացվում են որոշակի ապրանքների պահանջարկի և առաջարկի շուրջը նախնական համաձայնություն ձեռք բերվելուց հետո: Բանակցությունները

Նախապատրաստող խմբի ղեկավար է նշանակվում գնումներն ու վաճառքը համակարգող բաժնի պատասխանատու աշխատակիցներից մեկը: Խմբում ընդգրկվելու են տվյալ ապրանքատեսակով զբաղվող առևտրային բաժնի մասնագետը, ինչպես նաև մարքեթինգի ու գների բաժնի ներկայացուցիչը: Որպես նախապատրաստական աշխատանք տվյալ խումբը կատարելու է հետևյալները. նախ, հանգամանորեն ծանոթանալու է գնորդ-ֆիրմային վերաբերող անհրաժեշտ տեղեկատվությանը, կազմելու է ակնկալվելիք գործարքի իր նախագիծը և այն նախնական կերպով համաձայնեցվելու է իրավաբանական և ֆինանսական բաժինների հետ, իսկ ապրանքների վաճառքի նվազագույն գները համաձայնեցվելու են մատակարարներից տվյալ ապրանքատեսակի գնումներով զբաղվող օպերատիվ առևտրային ենթաբաժնի հետ: Այնուհետև, նախապատրաստող խումբը գնումներն ու վաճառքը համակարգող բաժնի ղեկավարների հետ որոշելու է գործարքի նախագծի քննարկման համար խորհրդակցություն հրավիրելու անհրաժեշտության և բանակցությունների վարման մարտավարության հարցերը:

Բանակցություններ փոխգործակալին ներկայացվելիք վնասապահանջի քննարկման համար:

Բանակցությունները հրավիրվում են ապրանքների մատակարարման գործարքի իրականացման ընթացքում առաջացած վիճահարույց մասնավորապես ֆորսմաժորային հանգամանքների, պայմանագրային պարտավորությունները չկատարած կողմին ներկայացվելիք վնասապահանջի հիմնավորվածության հարցերը քննարկելու համար: Բանակցությունները վարող ղեկավարին նշանակում է ֆիրմայի առևտրային տնօրենը: Խմբում ընդգրկվելու են տվյալ գործարքի համար պատասխանատու օպերատիվ առևտրային խմբի ներկայացուցիչը, գնումներն ու վաճառքը, ինչպես նաև միջնորդների հետ աշխատանքները համակարգող բաժինների ղեկավարները և իրավաբանը:

Բանակցությունների արդյունքի վրա էական ազդեցություն է թողնում դրանց նախապատրաստվելու փուլում կատարված աշխատանքների մակարդակը: Խմբի

կողմից բանակցություններին նախապատրաստվելիս անհրաժեշտ է հանգամանորեն ուսումնասիրել փոխադարձ պարտավորությունների կատարման ընթացքը, թույլ տրված վրիպումները, պայմանադիր մյուս կողմի կատարողական կարգապահության խախտումների հետևանքով ծագած վնասապահանջի պատճառները: Բանակցություններին նախապատրաստված հանդես գալու համար նպատակահարմար է այդ նպատակով հրավիրել իրավիճակային խորհրդակցություն՝ հարցի հետ առնչվող բոլոր բաժինների ներկայացուցիչների մասնակցությամբ: Խորհրդակցության նպատակն է համաձայնեցնել ֆիրմայի համար խնդրի առավել ընդունելի լուծման տարբերակը, մշակել առաջիկա բանակցությունների մարտավարությունը:

Նկատենք, որ բանակցություններին նախապատրաստվելիս անհրաժեշտ է պարզել փոխգործակալի հնարավոր հակափաստարկները, հետևաբար, որոշել ֆիրմայի առարկությունների հիմնավորված տարբերակները: Երբ նախապատրաստական աշխատանքները չեն կատարվում պատշաճ մակարդակով, առևտրային և իրավական առումով հաշվի չի առնվում փոխգործակալի հիմնավոր դիրքորոշումը, ապա ֆիրման բանակցություններում կարող է տանուլ տալ: Վնասապահանջի քննարկման ժամանակ, համագործակցային կապերի պահպանման և հետագա զարգացման նկատառումով անհրաժեշտ է դրսևորել փոխգիշումային ցանկություն՝ մշակելով խնդրի լուծման երկկողմանի շահավետ տարբերակ:

Անկախ բանակցություններում քննարկվելիք խնդրի բնույթից բանակցային խմբի թվակազմն որոշելիս անհրաժեշտ է սահմանափակվել մասնակիցների անհրաժեշտ նվազագույնով: Դա պատճառաբանվում է հետևյալ նկատառումներով.

- ինչքան նեղ է մասնակիցների շրջանակը, այնքան բանակցությունները վարողի համար հեշտ է կորորդինացնել մասնակիցների դիրքորոշումները: Բանակցությունների կարևորությունը դեռևս չի նշանակում նրան ներկայանալ ընդլայնված կազմով: Պարտադիր չէ, որ խմբի մեջ անպայմանորեն

ներգրավվեն մասնագիտացված բոլոր բաժինների ներկայացուցիչները: Սակայն, բանակցություններին նախապատրաստվելիս նպատակահարմար է նախապես նրանց զգուշացնել, որ անհրաժեշտության դեպքում նրանք կարող են հրավիրել խորհրդակցության նպատակով կամ նրանց հետ խորհրդակցել հեռախոսով: Առևտրային բանակցությունների պրակտիկան վկայում է, որ բանակցող խմբի նպատակահարմար օպտիմալ թվակազմը լինելու է 3-4 մասնակից, ներառյալ թարգմանիչը

- եթե բանակցություններին մատակարար ֆիրմայի կողմից ներկայացված են անհրաժեշտից ավելի մասնակիցներ, ապա այն փոխգործակալի վրա կարող է թողնել ոչ հաճելի տպավորություն, այն առումով, որ ըստ նրա կարծիքի բանակցությունները վարող ֆիրմայի ներկայացուցիչը կամ լավ չի նախապատրաստվել, կամ էլ իրավասու չէ միմյանց հետ առնչվող իրավական, ֆինանսական հաշվարկներին, գնային քաղաքականությանը, ֆիրմայի կողմից առաջարկվող ապրանքների հատկություններին վերաբերող հարցերին հիմնավոր պատասխան տալու համար: Ուռճացված կազմով բանակցություններին մասնակցելը կհանգեցնի ֆինանսական միջոցների և ժամանակի ավելորդ ծախսումների:

ԳԼՈՒԽ 5

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՈՒՄԸ

5.1 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ

ՅՈՂԵՐԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ապրանքների առուվաճառքի բանակցային գործընթացի արդյունքի վրա էական ազդեցություն է թողնում մասնակիցների հոգեբանական պատրաստվածությունը: Նստելով բանակցությունների սեղանի շուրջ բանակցող կողմերից յուրաքանչյուրը ձգտում է հասնել գոհացուցիչ արդյունքի: Վաճառողի նպատակն է շահավետ գներով ավելի շատ ապրանք վաճառել, իսկ գնորդը ցանկանում է դրանք ձեռք բերել իր համար ձեռնտու գներով: Արտաքուստ այդ գործընթացը թվում է պարզ և հեշտ իրականացվող: Սակայն գործնականում հաճախ բանակցություններն ընթանում են մտքերի ու ներվերի լարվածության, հոգեբանական տարբեր դրսևորումների մթնոլորտում: Ուստի, բանակցություններում հաջողություն ակնկալելու համար անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել հոգեբանական գործոնին: Անդրադառնա՞նք բանակցությունների հոգեբանության մի քանի ընդհանուր գծերին:

Սկսենք նրանից, որ բանակցություններում կարելի է հասնել ավելիին, եթե մարդկային արժանիքներով դուր եք գալիս ընդդիմախոսին: Վերջինս ինչ-որ մի հարցում կարող է զիջել, եթե զգա, որ գործ ունի պարզ, սիրալիր և կիրթ անձնավորության հետ: Բացառված չէ, որ ընդդիմախոսն ևս դրսևորելով այդպիսի հատկանիշներ աստիճանաբար կարող է դառնալ զիջումների պատրաստ գործընկեր:

Բանակցություններում հանգիստ, համագործակցությանը նպաստող խոսելաձևը բարյացակամ վերաբերմունքի է

արժանանում նաև ընդդիմախոսի կողմից: Անհրաժեշտ է հիշել, որ սկզբից ևեթ պետք է խուսափել առճակատումից, կտրուկ և ժխտողական արտահայտություններից: Հարգալից վերաբերմունք ցուցաբերել ընդդիմախոսի բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ: Ստեղծել վստահության և բարի կամքի դրսևորման մթնոլորտ: Փոխադարձ վստահության ստեղծման համար անհրաժեշտ է լինել անկեղծ և բացեիբաց արտահայտել իր մտահոգությունները նախորդ հանդիպումներում ընդդիմախոսի վարքագծի ոչ ընդունելի կողմերի մասին, որն, ըստ էության, ընդդիմախոսին ևս կնդի լինել անկեղծ և արտահայտել իր զգացմունքները: Այդպիսի վարվելակերպը բարերար ազդեցություն կունենա բանակցությունների հետագա ընթացքի վրա:

Հաճախ բանակցություններին մասնակցում են ինացության տարբեր մակարդակի, տարբեր աշխարհայացքի ու հոգեկան կերտվածքի, տարբեր ազգերի ներկայացուցիչներ: Եթե ցանկանում եք համագործակցական առևտրային կապեր հաստատել նրանց հետ, ապա բանակցային ընդհանուր լեզու գտնելու համար պետք է հաշվի առնել յուրաքանչյուր մասնակցի կերպարը, նրա սովորույթներն ու ավանդույթները: Բանակցություններում պետք է հանդես գալ վստահորեն՝ ցույց տալով խնդրի ինացությունն ու այն ներկայացնելու ունակությունը: Պետք է խուսափել ներողություն արտահայտությունը բազմիցս օգտագործելուց և չպետք է փորձել դուր գալ բոլոր մասնակիցներին: Չպետք է թույլ տալ կատակային որևէ դիտողություն ձեր հասցեին:

Բանակցություններում արժանավայել պահվածքն ըստ արժանվոյն է գնահատվում ընդդիմախոսի կողմից՝ վայելելով նրա հարգանքը:

Հոգեբանական տեսանկյունից կարևոր է նաև հետևյալը. խորհուրդ չի տրվում անմիջապես քննադատել և հերքել ընդդիմախոսին: Բանակցությունների սկզբում, եթե անգամ համաձայն չեք նրա դատողություններին, ցույց տվեք, որ համամիտ եք ու պաշտպանում եք նրա որոշումը: Երբ նա ավարտում է ելույթը, մի շտապեք սկսել քննադատությամբ: Նախ պետք է թվարկել այն առաջարկությունները, որոնց հետ համաձայն եք և ինչպես են դրանք համընկնում ֆիրմայի

շահերին: Այնուհետև արդեն շարադրել այն պահերը, որոնք կարիք ունեն ճշգրտման և կարգավորման: Պետք է հիշել, որ սկզբից անհամաձայնություն հայտնելն ընդդիմախոսին կստիպի անցնել իր դիրքորոշման պաշտպանությանը: Կառաջանա կոնֆլիկտային իրավիճակ:

Բանակցություններում պետք է լինել անվրդով: Եթե կողմերից որևէ մեկը բռնկվում է և դուրս է գալիս հունից, ապա խելամիտ է սպասել մինչև հանդարտվելը: Չպետք է սրել իրադրությունը պատասխան հարձակումներով: Լավ է համբերությամբ լսել նրան և նույնիսկ ժամանակ առ ժամանակ խոսքերով կամ գլխի շարժումով ցույց տալ, որ հասկանում եք նրան: Երբ նա սկսում է հանդարտվել և ընտրում հանգիստ խոսելաձև, ապա լարվածության մնացորդները վերացնելու համար նպատակահարմար է նրան հայտնել շնորհակալություն՝ անկեղծորեն արտահայտվելու համար: Այդպիսի վարքագծով ձեռք եք բերում անվրդով մարդու համբավ և ընդդիմախոսն արդեն կարող է ուշադրությամբ ունկնդրել ներկայացվող առաջարկությունները, նույնիսկ՝ առարկությունները:

Բանակցություններ վարելու որոշակի փորձ ունեցող մասնագետները չչեղվելով քննարկվող առարկայից միաժամանակ ուսումնասիրում և հաշվի են առնում գործընկերոջ անձնական հատկանիշները:

Բանակցություններում փոխըմբռնման հասնելու համար պետք է օգտագործել ընդդիմախոսի վրա հոգեբանորեն ներգործելու այնպիսի միջոցներ, որոնք հաջողությամբ են կիրառվել միջազգային բանակցային գործընթացներում: Բանակցությունների վարման կարևոր պահերից մեկն այն է, որ մյուս կողմն առաջին հերթին, իրեն տրամադրելու է լսելու ընդդիմախոսին և, ապա, նրա արտահայտվելու ընթացքում առանց շեղվելու ուշադրությամբ հետևելու է նրա փաստարկներին և հարցեր է տալու միայն ըստ անհրաժեշտության: Ժամանակ առ ժամանակ ընդդիմախոսի համար լսելի ստուգելու է, թե ինչքանով ճիշտ է ընկալել նրա տեսակետը և, ընդդիմախոսն, անշուշտ, այդ ընթացքում կհաստատի այն կամ կուղղի ձեզ: Ի՞նչ առավելություններ ունի երկխոսության այս եղանակը: Նախ, կամրապնդվի այն համոզմունքը, որ նրա մտայնությունն անկեղծ է, ապա,

ընդդիմախոսը կնկատի, որ իր հանդեպ ուշադիր են և նա կշարունակի իր մտքերը: Երկխոսության ընթացքում դրական արդյունքի է հանգեցնում նաև հոգեբանական հետևյալ պահը: Ցույց տվեք, որ տվյալ խնդրի վերաբերյալ գիտեք ավելի քիչ, քան իրականում է, որն, ըստ էության, ընդդիմախոսին կմղի հաղորդելու օգտակար շատ տեղեկություններ: Նշեցինք, որ հաճախորդի հետ բանակցելիս պետք է ավելի շատ ունկնդրել նրան: Սակայն այդ երևույթը լինելու է ոչ թե պասիվ, այլ՝ ակտիվ: Դա նշանակում է ուշադրությամբ հետևել, թե տրվող յուրաքանչյուր հարցին ի՞նչ և ինչպե՞ս է պատասխանում ընդդիմախոսը: Չկա՞ն արդյոք հակասություններ նախկինում արտահայտված և նոր մտքերի միջև: Բանակցությունների հաջող ընթացքն ապահովելու համար սկզբում ընդդիմախոսի ուշադրությունը պետք է գրավել ընդգծելով այն ամենը, որոնք կառաջացնեն դրական փոփոխություններ ձեր առաջարկություններն ընդունելու դեպքում: Ընդ որում, համապատասխան փաստարկներով պետք է հիմնավորել կատարվելիք ծախսումների փոխհատուցման կոնկրետ ժամկետները: Այնուհետև ընդդիմախոսին պետք է խնդրել արտահայտելու իր առարկությունները և անել խնդիրը կարգավորող առաջարկություններ:

Գործարարությունն ոչ թե միանվագ, այլ շարունակ իրականացվող գործընթաց է: Այդ առումով երբեք չպետք է թույլ տալ, որ ընդդիմախոսն իմանա, թե ինչքանով եք գոհ կատարված գործարքից, հատկապես, երբ տեղեկությունը վերաբերում է բանակցությունում ձեռք բերված ինչ-որ հաղթանակի մասին: Հետագա համագործակցական կապերը շարունակելու համար հանձնարարվում է թաքցնել ինքնագոհությունը և կնքված համաձայնագիրը համեստորեն համարել երկուստեք շահավետ և համատեղ ջանքերի արդյունք:

5.2 ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՍԱՆԸ ԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՊԱՅԱՆՁՆԵՐԸ

Բանակցությունների սկզբում առանց շտապելու կարելի է անդրադառնալ բանակցության բուն խնդրին չվերաբերող կողմնակի նյութերին; Ընդ որում, փոխըմբռնմանը կնպաստի

ընդհանուրի համար ծանոթ և մատչելի հասկացությունների օգտագործումը:

Բանակցությունների ակնկալվելիք արդյունքներից անկախ անհրաժեշտ է պահպանել բանակցությունների վարման ամբողջ ընթացքին ներկայացվող մի քանի պահանջներ: Դրանցից են.

1. բանակցությունների սկզբի պայմանավորված ժամանակից ուշանալու անթույլատրելիությունը: Ուշացումով բանակցություններին ներկայանալը վկայում է ուշացողի ոչ կիրթ լինելու, ինչպես նաև ֆիրմայի անկազմակերպվածության, գործընկերոջ նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքի և, ընդհանրապես, բանակցություններին ոչ լուրջ մոտեցում ցուցաբերելու մասին: Նշվածները կարող են ֆիրմայի հեղինակության վերաբերյալ ստեղծել ոչ հաճելի կարծիք: Ընդ որում, պետք է խուսափել ուշացումը պատճառաբանել զբաղվածությամբ կամ որևէ այլ արդարացումով: Այսպիսի դեպքերում նպատակահարմար է սահմանափակվել հայցելով գործընկերոջ ներողամտությունը:
2. Ցանկալի չէ բանակցություններին ներկայանալ պայմանավորված ժամանակից ավելի շուտ: Դա կվկայի այն մասին, որ բանակցությունների մասնակիցը չի կարողանում ճիշտ պլանավորել իր ժամանակը, որը կարող է դժգոհություն առաջացնել նախօրոք պլանավորված աշխատանքները ժամանակից շուտ ընդհատելու համար: Այդպիսի դեպքերում սովորաբար չեն շտապում ընդունել հաճախորդին՝ նրան թողնելով անհարմար վիճակում:
3. Բանակցություններին ժամանող հյուրերի ներկայացուցիչների հետ հանդիպումը հանձնարարվելու է կրտսեր անձնակազմին և ոչ թե գալիք բանակցությունների մասնակցին: Ընդունող կողմից բանակցությունների մասնակիցները նրանց ընդունելու են, երբ հյուրերը արդեն գտնվում են բանակցությունների համար առանձնացված շինություն մուտք գործելիս, ընդ որում միմյանց

ողջունում են առանց կոչումը կամ պաշտոնը շեշտելու: Ընդունող կողմից բանակցություններ վարողը սովորաբար հյուրերին հրավիրում է ընտրել տեղերը սեղանի շուրջը: Այնուհետև սեղանի շուրջ իրենց տեղերն են զբաղեցնում հրավիրող կողմի մասնակիցները, ընդ որում միմյանց դեմ- դիմաց են նստում ավագ դիրք գրավող բանագնացները:

4. Բանակցությունների մասնակիցների փոխադարձ ներկայացնելը տեղի է ունենալու, երբ բոլոր մասնակիցներն արդեն նստել են բանակցությունների սեղանի շուրջը և ղեկավարները փոխանակել են իրենց ողջույնի խոսքերը: Այնուհետև ղեկավարներից յուրաքանչյուրը, ավելի նպատակահարմար է այն սկսել հյուրերից, ներկայացնում է իրենց կողմի մասնակիցներին՝ նշելով ազգանունը և պաշտոնը: Այդ ընթացքում մասնակիցները փոխանակում են այցեքարտեր: Գործարար անձանց համար վայելուչ է այցեքարտը համեստորեն ձևավորել՝ նշելով այն ֆիրմայի անվանումը, որին ինքը ներկայացնում է, ազգանուն, անուն, հայրանունը, զբաղեցրած պաշտոնը և կոչումը, ֆիրմայի հասցեն, հեռախոսահամարները: Այցեքարտի ձևավորումը վառվառն գույներով դժվար թե նպաստի ֆիրմայի հեղինակության բարձրացմանը:

5. Միջազգային պրակտիկայում, հատկապես հեռու երկրների ֆիրմաների ներկայացուցիչների հետ բանակցություններում, այսօր ընդունված չէ ծխելն ու ոգելից խմիչքներ օգտագործելը: Սակայն սեղանին մշտապես լինելու են սառը զովացուցիչ ջրեր՝ շշերը բացված վիճակում կամ անհրաժեշտ քանակի բացիչներով:

Գործընկերոջ ներկայացուցիչներին ոգելից խմիչքներ կարելի է առաջարկել բանակցությունների կարճատև ընդմիջումների ժամանակ՝ այդ նպատակով կահավորված սեղանի շուրջ:

Բանակցությունները հաջողությամբ ավարտելու և նախատեսված պայմանագրի կնքումից հետո

բարեկիրթ ու ընդունելի է առաջարկել այդ երևույթը նշել մեկական բաժակ շամպայն ըմպելով:

6. Լինել համբերատար: Ամեն մի բռնկում կամ խանդավառություն բացահայտ կարտահայտի այն, թե ինչքան կարևոր են բանակցությունները ձեզ համար: Նկատելով այդ բանակցող ընդդիմախոսի համար ավելի հեշտ է հակադրվելը: Ուստի, առանց զգացմունքներն արտահայտելու նպատակահարմար է կարճատև դադար, որը թույլ կտա կենտրոնանալ բանակցությունների գլխավոր նպատակի վրա: Որևէ նպատակահարմար միտք կամ գաղափար, եթե չի առաջանում, ապա ավելի հարմար է այդ օրը այլ քայլ չձեռնարկել և սպասել վաղվան: Անհրաժեշտ է հիշել, որ գործարարության բնագավառում արժեքավորն ոչ թե արագությունն է, այլ ցանկալի արդյունքը:

5.3 ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ԻՐԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՀԱՂԹԱՅԱՐՄԱՆ ԵՂԱՆԱԿՆԵՐԸ:

Առևտրային բանակցություններում, եթե կողմերից որևէ մեկը դրսևորում է ոչ անկեղծ, անազնիվ ճանապարհներով նպատակին հասնելու ձգտում, ապա անպայման կծագի կոնֆլիկտային իրադրություն: Քննարկենք այդպիսի իրադրության առաջացման տարբեր դեպքեր և դրանց լուծման հնարավոր եղանակները:

1. Մտայնության կասկածելիությունը, երբ բանակցող գործընկերն առաջարկում է պայմանագրում արտացոլել այնպիսի պայման, որի կատարումն ըստ ձեզ, կասկածելի է: Կռահելով այդ, բանակցությունների բարեհաջող ավարտն ապահովելու ակնկալիքով և կոնֆլիկտային երկխոսություն չստեղծելու նպատակով նպատակահարմար է ձեր մտահոգության մասին չարտահայտվել և ցույց տալ, որ ճիշտ եք ընկալում գործընկերոջ անկեղծությունը, սակայն առաջարկում եք պայմանագրում արձանագրել ստանձվող պարտավորությունները չկատարելու համար կիրառել ավելի խիստ պատժամիջոցներ:

2. Դիտավորյալ խաբեություն: Առավել ձեռնտու պայմաններով պայմանագիր կնքելու նպատակով գործընկերը կեղծ տեղեկություններ է տարածում որևէ ապրանքի

հատկությունների, կազմի և ծագման վայրի վերաբերյալ: Այդպիսի քայլի համար, անշուշտ, անհրաժեշտ է վրդովմունք արտահայտել: Սակայն բանակցությունների սկզբից և եթ չպետք է ստեղծել անվստահության մթնոլորտ, այլ պարզապես խնդրել գործընկերոջը մեկ անգամ ևս ստուգել ներկայացված տեղեկատվությունը:

3. Գործընկերոջ իրավասությունների հետ կապված իրադրություն: Պայմանագրային հարցերի շուրջ ընդհանուր համաձայնություն ձեռք բերվելուց հետո գործընկերը հայտարարում է, որ ինքը իրավասու չէ ընդունելու վերջնական որոշում և անհրաժեշտ է խորհրդակցել վերադասի հետ: Այդ երևույթը պետք է դիտվի որպես խուսանավում: Հետևաբար, պետք է սկզբից պարզել գործընկերոջ լիազորությունները և պահանջել բանակցությունների վարում միայն իրավասու անձանց հետ և շեշտել, որ եթե ղեկավարությունն անմիջականորեն չհաստատի ձեռք բերված համաձայնությունը, ապա յուրաքանչյուր կողմին իրավունք է վերապահվում անհրաժեշտ փոփոխություններ մտցնել պայմանագրում:

4. Բանակցությունների ոչ պատշաճ պայմաններ: Եթե համաձայնվել էք բանակցությունը վարել գործընկերոջ առաջարկած տարածքում, ապա իր համար առավել նպաստավոր պայմաններով պայմանագրի կնքումը արագացնելու նպատակով նրա կողմից շենքային և այլ բնույթի անհարմարություններ ստեղծելու դեպքում անհրաժեշտ է որևէ պատրվակով ընդհատել բանակցությունները և դրանք տեղափոխել ավելի հարմար վայր:

Բանակցությունները վարելիս թույլ տրվող թերությունները Բանակցությունների արդյունավետությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է նաև խուսափել առանձին բանակցություններում տեղ գտնող հետևյալ թերություններից:

1. Բանակցություններին ներկայանալ անպատրաստ, առանց նախօրոք բավարար չափով պարզելու բանակցությունների նպատակը և խնդիրները: Անշուշտ, այդպիսի գործընկերը բանակցություններում չի կարող հանդես բերել գործում մասնակցություն և նախաձեռնություն:

2. Իր տեսակետին ցուցադրաբար նախապատվություն տալը: Գործընկերը բանակցությունների ամբողջ ընթացքում մշտապես արտահայտվում է իր շահերի մասին՝ անտեսելով մյուս կողմի հետաքրքրությունները: Զրուցակիցն զգում է իրեն որպես ոչ լիահավասար բանակցողի և նրա մոտ կորչում է բանակցություններ վարելու ցանկությունը:
3. Ծրագրի բացակայությունը: Գործընկերոջ մոտ բացակայում է բանակցությունների առավելագույն և նվազագույն պահանջների վերաբերյալ հստակ ծրագիր: Բանակցությունները համեմատաբար հեշտ է վարել, եթե կան գործողության մի քանի տարբերակներ:
4. Գործընկերոջ պահվածքը: Կողմերից որևէ մեկի ոչ ճիշտ վարվելակերպը բացասաբար է անդրադառնում բանակցությունների մթնոլորտի վրա: Որևէ անզույշ արտահայտություն ավելորդ զգացմունքային պոռթկում կառաջացնի զրուցակցի մոտ: Անցանկալի են նաև վարմունքի հետևյալ դեպքերը.
 - բանակցությունների ընթացքում զրուցակիցը նայում է ոչ թե ձեր աչքերին, այլ կողմնակի առարկաներին,
 - ոչ թե փաստարկում ու նոր առաջարկություններ առաջ քաշում, այլ անընդհատ կրկնում է այն, ինչը նախկինում խանգարել է բանակցությունների առաջընթացին,
 - կողմերն առաջնորդվում են ոչ թե ընդհանուր, այլ առանձին անհատների կամ խմբերի շահերով, որի հետևանքով առաջանում է կոնֆլիկտային իրադրություն:

Բանակցությունների հաջողությունը որոշակիորեն պայմանավորված է ոչ միայն ընդհանրապես գործընկերների միջև ձևավորված փոխհարաբերություններով, այլև կոնկրետ իրադրություններում նրանց կողմից դրսևորվող վարքագծով:

Գ Լ ՈՒ Խ 6
ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ
ԱՄՓՈՓՈՒՄԸ

6.1 ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Անկախ բանակցությունների արդյունքներից (կնքվել է պայմանագիր, թե՛ ոչ) դրանք համարվում են ավարտված, երբ հանգամանորեն վերլուծվում են դրանց արդյունքները, ընդհանրացվում դրական երևույթները, բացահայտվում եղած թերությունները: Նշենք, որ ընդունված չէ առևտրական բանակցությունների ամբողջ ընթացքի սղագրումն ու ձայնագրումը: Բանակցային խմբում նշանակվում է այն անձը, որն իրականացնելու է բանակցությունների վերաբերյալ գրառումներ, որտեղ համառոտ նշվում են կողմերի հիմնական դիրքորոշումները, տարածայնություններն ու ձեռք բերված համաձայնությունները: Բանակցությունների ավարտից հետո նա վերծանում է կատարած նշումները և կազմում բանակցությունների ընդարձակ արձանագրություն՝ բոլոր մանրամասներով: Այդ արձանագրության և բանակցության մասնակիցների անձնական նկատառումների հիման վրա իրականացվում է բանակցային գործընթացի վերլուծությունը, որտեղ արտացոլվում են.

- բանակցությունների նպատակների և դրանց արդյունքների համեմատությունը,
- բանակցությունների արդյունքներից բխող միջոցառումների ձեռնարկումը,
- գալիք բանակցությունների հաջող նախապատրաստման նպատակով գործարար, անձնական և կազմակերպչական միջոցառումների մշակում,

Վերլուծության ընթացքում անհրաժեշտ է պարզել նաև հետևյալները.

- ինչքանով են դրսևորվել կողմերի ունակությունները բանակցային գործընթացի հաջող ելքն ապահովելու համար,
- ինչու՞մն են արտահայտվել բանակցություններում ֆիրմայի ներկայացուցչի գիտելիքները, փորձը, ցանկությունները:

Գործարար բանակցությունների արդյունքների վերլուծությունը նպատակահարմար է իրականացնել հետևյալ երեք ուղղություններով.

1. վերլուծություն բանակցությունների ավարտից անմիջապես հետո: Այն հնարավորություն կտա բանակցությունների ընթացքը և արդյունքները գնահատել անմիջական տպավորություններով և մշակել բանակցությունների արդյունքների հետ առնչվող առաջնահերթ միջոցառումներ
2. վերլուծություն ֆիրմայի ղեկավարությունում: Այն նպատակ ունի.
 - քննարկել բանակցությունների արդյունքները, պարզել նախատեսվածից շեղվելու և բացթողումների պատճառները,
 - ներկայացվող հաշվետվության հիման վրա գնահատել այն և որոշել պայմանագրի պայմանների կատարման համար պատասխանատուներին,
 - տվյալ գործընկերոջ հետ հետագա բանակցություններ վարելու նպատակահարմարությունը, այդ նկատառումով ստանալ լրացուցիչ տեղեկատվություն,
3. անհատական վերլուծություն: Դա նշանակում է, թե ինչպիսի՞ն է եղել բանակցող կողմերից յուրաքանչյուրի պահվածքը, յուրաքանչյուր մասնակից ինչպե՞ս է կատարել իր պարտականությունները: Գործելակերպի ինքնաքննադատական վերլուծությունը հնարավորություն կտա բացահայտել բանակցություններում թույլ տրված իր վրիպումները:

Անհատական վերլուծության ընթացքում հնարավոր է պարզել հետևյալ խնդիրները.

- ճի՞շտ է կազմակերպվել բանակցությունների նախապատրաստումը և արդյո՞ք առաջադրված խնդիրները համապատասխանում են բանակցությունների իրական իրադրությանը,
- ինչքանո՞վ են հիմնավորված կատարված փոխզիջումները, արդյոք հնարավոր չէր ընտրել դրանց այլընտրանքային տարբերակներ,
- ի՞նչ է արվելու բանակցությունների արդյունավետությունը բարձրացնելու համար:

Վերլուծության արդյունքների օբյեկտիվ գնահատումը կնպաստի բանակցային գործընթացի հետագա կատարելագործմանը:

6.2 ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԱՍՓՈՓՈՒՄԸ

Առևտրային բանակցությունների արդյունքների վերլուծության նյութերով ամփոփ տեղեկագիր մշակելու նպատակով օգտագործվելու է նաև բանակցության մասնակից բանագնացներից մեկի կողմից գործընկեր ֆիրմայի մասին կազմված տեղեկանքը, որտեղ արտացոլվում են նրա վերաբերյալ հետևյալ տվյալները. ֆիրմայի կազմակերպաիրավական ձևը, կառավարման կառուցվածքը, կանոնադրական կապիտալի մեծությունը, գնվող և վաճառահանվող ապրանքների անվանացանկը, ապրանքաշրջանառության ծավալը: Առանձին ուշադրություն է նվիրվում գործընկերոջ կողմից բանակցությունների մասնակիցներից յուրաքանչյուրի նկարագրին՝ գործունեության որ բնագավառում է մասնագիտացված, նրա դիրքը ֆիրմայում, զուսպ է, թե բռնկվող, ծխում, խմում է, թե՛ ոչ, իր դիրքորոշման մեջ համառ է, թե հակում ունի փոխզիջումների: Տվյալ տեղեկանքը ստորագրվում է կազմողի կողմից և տեղադրվում է ֆիրմայի համակարգչում՝ նույն գործընկերոջ հետ հետագա բանակցություններում ֆիրմայի աշխատողների կողմից օգտագործելու նպատակով: Գործընկերոջ վերաբերյալ ամբողջ տեղեկատվությունը կենտրոնանում է մարքեթինգի ու գների բաժնում:

Եթե բանակցություններն ավարտվել են անարդյունք, ապա երկու կողմերի հետագա համագործակցության ապահովման շահերից ելնելով ցանկալի է բանակցություններում ձեռք բերված առանձին համաձայնությունների և հետագա անելիքների վերաբերյալ կազմել արձանագրություն կամ հուշագիր, որոնց ստորագրումը պարտադիր չէ, հետևաբար, դրանք չեն հանդիսանում իրավական փաստաթղթեր, սակայն բարոյական տեսակետից նպատակ ունեն հիշեցնել կողմերին բանակցություններում արձանագրված որոշ առաջընթացի մասին և կնպաստեն նրան, որ հետագա բանակցություններում լրացուցիչ ջանք ու ժամանակ չվատնվի արդեն համաձայնեցված հարցերի շուրջ նորից քննարկումներ կազմակերպելու համար:

Առևտրային բանակցությունների արդյունքների անփոփ տեղեկագիրը պարունակելու է հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- ի՞նչ դրական արդյունքներ են ձեռք բերվել բանակցություններում, և առաջադրված ո՞ր խնդիրները չեն լուծվել և ինչու,
- ի՞նչ գործոններ են նպաստել դրական արդյունքների ստացմանը,
- արդյո՞ք բավարար է կազմակերպվել բանակցությունների նախապատրաստման փուլը, ճի՞շտ է կազմվել բանակցային խումբը,
- տրված լիազորությունները, արդյոք, բավարա՞ր են եղել բանակցությունները բարեհաջող իրականացնելու համար,
- ինչպիսի՞ն է եղել վերաբերմունքը գործընկերոջ նկատմամբ, հաշվի՞ են առնվել նրա նպատակները, շահերը, գիտելիքների մակարդակը, արհեստավարժությունը, որո՞նք են բանակցությունների դրական և անցանկալի պահերը,
- ինչպե՞ս են օգտագործվել բանակցություններում համաձայնության հասնելու բոլոր հնարավորությունները, արդյո՞ք հնարավոր էր գործել այլ կերպ,

- գործընկերոջ համար ո՞ր փաստարկներն են եղել հատկապես հանոզիչ և, որո՞նք են մերժվել և ինչու՞,
- ներկայացրե՞լ է արդյոք գործընկերը անսպասելի առաջարկություններ, որո՞նք են դրանցից ընդունվել և որից պետք էր հրաժարվել, ինչու՞,
- բանակցությունների ընթացքում ինչպիսի՞ փոխզիջումներ են արվել և ինչու՞,
- բանակցության մասնակիցներն արե՞լ են ամեն ինչ արդյունավետ արդյունքի հասնելու համար,
- ինչպիսի՞ն է եղել կողմերի պահվածքը բանակցություններում կառուցողական մթնոլորտն ապահովվելու համար,
- ի՞նչ է հարկավոր ձեռնարկել բանակցություններում ֆիրմայի չլուծված խնդիրների կարգավորման համար,
- առաջիկայում նոր բանակցությունների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով ի՞նչ առաջարկություններ կարելի է մշակել.

Ամփոփելով բանակցությունների արդյունքները հանգում ենք այն եզրակացության, որ յուրաքանչյուր բանակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը նրան հանգամանորեն նախապատրաստվելն ու վերոնշյալ հարցադրումների պատասխանների հիման վրա անհրաժեշտ հետևություններ անելն է:

Օգտագործված գրականություն

1. ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք, Եր., 1998
2. Բուլանիկյան Ս., Չատինյան Գ. Ձեռնարկատիրական ռիսկ, Եր., Տնտեսագետ, 2000
3. Հոբեն Փ. Ինչպես վարել սեփական գործը, Եր., Ապոլոն, 1993
4. Рынок, Бизнес, Коммерция. Экономика. ТТС, М., 1997
5. Райзберг Б.А. Основы бизнеса, М., Ось-89, 2000
6. Эдгар К. Геффрой. 200 рецептов успеха в коммерции. АО „Интерэксперт”, М., 1997

Սարգիս Հակոբի Բուլանիկյան

Առևտրային բանակցություններ (ուսումնական ձեռնարկ)

Հրատ. խմբագիր՝ Հ.Համբարձումյան
Սրբագրիչ՝ Զ.Հովհաննիսյան

Համակարգչային շարվածքը և էջադրումը՝
Ա.Մարգարյանի

Պատվեր՝ 188: Տպաքանակ՝ 250:
Չափս՝ 60x84 1/16: 2,8 տպ. մամուլ:

«Տնտեսագետ» հրատարակչություն
Տպագրված է «Տնտեսագետ» հրատարակչության
տպագրական արտադրամասում
Երևան 25, Նալբանդյան, 128

