Содержание

Введение

1. Теоретические основы проведения деловых переговоров

1.1 Сущность понятия переговоры

1.2 Типы деловых переговоров

1.3 Этапы проведения переговоров

1.4 Особенности переговорного процесса

1.5 Проведение оценки результатов переговоров

1.6 Отечественные особенности переговорного процесса

2. Практическое проведение деловых переговоров на примере ОАО «Море-Услуги»

2.1 Общая хозяйственная характеристика предприятия

2.2 Финансовое состояние предприятия

2.3 Переговорный процесс с участием ОАО «Море-Услуги»

2.4 Предложения по оптимизации переговорного процесса

Заключение

Список используемых источников

Введение

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей.

Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии. Самое существенное заключено в умении слушать собеседника.

Поэтому эта тема на сегодняшний день является весьма актуальной. Цель моей курсовой работы – это рассмотреть виды переговоров, правила и методы их ведения и привести пример и методы совершенствования переговоров на ОАО «Море-Услуги».

1. Теоретические основы проведения деловых переговоров

1.1 Сущность понятия переговоры

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение. Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические. К монологическим видам относятся:

* Приветственная речь;
* Торговая речь (реклама);
* Информационная речь;
* Доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

* Деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
* Деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
* Переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу.
* Интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
* Дискуссия;
* Совещание (собрание);
* Пресс-конференция.
* Контактный деловой разговор - непосредственный, "живой" диалог.
* Телефонный разговор (дистантный), исключающий невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

Письменные виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др. [1, с.125]

По содержанию общение может быть разделено на:

* Материальное - обмен предметами и продуктами деятельности;
* Когнитивное - обмен знаниями;
* Мотивационное - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями;
* Деятельностное - обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения возможно деление на такие четыре вида:

* Непосредственное - осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.;
* Опосредованное - связанное с использованием специальных средств и орудий;
* Прямое - предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения;
* Косвенное - осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

Множество классификаций переговоров, существующие в специальной литературе, с точки зрения метода и модели их проведения сводится к трем разновидностям.

1. Противостояние сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется полю битвы. Участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, обороняющих защитные рубежи – ранее утвержденные позиции.

2. Демонстрация дружелюбия. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам дружелюбного отношения и ведет себя заискивающе.

3. Поиск взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском решений, в максимальной мере отвечающих интересам обеих сторон. Предполагается, что собственные интересы реализуются полнее, если партнер удовлетворяет свои.

Переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.).

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность. [3, с. 74]

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы. Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д. Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

Негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи. На результаты переговоров влияет много факторов: восприятие, эмоции, позиции разных сторон и другие. Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мысли, мышление оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров. Важным моментом в ведении переговоров имеют также эмоции, которые необходимо подавлять так называемым методом «выпуска пара», что позволяет освободится от чувства гнева, страха возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями, недорогие подарки.

1.2 Типы деловых переговоров

Схема проведения переговоров имеет следующий вид:

I этап - подготовка переговоров

II этап - проведение переговоров

III этап - решение проблемы (завершение переговоров)

IV этап - анализ итогов деловых переговоров

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель: четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему; обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов; наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах; определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию. Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы: 1) цель переговоров; 2) партнер по переговорам; 3) предмет переговоров; 4) ситуация и условия переговоров; 5) присутствующие на переговорах; 6) организация переговоров.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

1. Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам, выясните следующие вопросы: - в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы; - от каких аспектов идеального решения можно отказаться; - в чем следует видеть оптимальное решение проблемы; - какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать, на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением; - какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок.

2. Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях. Пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете. Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны. [2, с. 23]

3. Метод уравновешивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

- Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

- Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

- Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.

- Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

4. Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может случиться,. что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для обеих сторон партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколебать" партнера с помощью новых, аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей. [4, с. 93]

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1.3 Этапы проведения переговоров

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи. Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т. п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2—3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. [7, с. 61]

Протокольные мероприятия: встреча гостей в аэропорту, на вокзале. Представление членов делегации, вручение цветов. Рассадка по автомашинам. Устройство в гостиницу. Организация культурной программы. Составление списка приглашенных. Подготовка, рассылка приглашений и ответы на приглашения. Одежда на приемах. Группы встречающих, особенности приветствий. Виды приемов по типу обслуживания: коктейль (бокал вина, бокал шампанского), фуршет, барбекю, шведский стол, банкет. Правила сервировки, столовые приборы и бокалы. Правила рассадки гостей. Застольная беседа. Культура еды и питья, тосты.

1.4 Особенности переговорного процесса

Правила организации и проведения деловых бесед направлены на то, чтобы способствовать успешному их проведению, чтобы удовлетворение и хорошее впечатление от взаимодействия осталось у каждой из сторон. Основной принцип – равноправия и взаимного уважения. Обычно о времени и месте поведения беседы договариваются заранее, за 3 – 5 дней. Меньший интервал может помешать кому-то из участников, нарушив их планы, больший – снижает надежность договоренности из-за возможных изменений графика каждого участника. Местом проведения обычно является служебное помещение одного из участников, но не исключена и нейтральная территория. Тот, кто проводит беседу в своем офисе, получает преимущество «своей территории», что отчасти нарушает принцип равноправия. Это должно быть уравновешено предупредительным и подчеркнуто внимательным его отношением к другому участнику встречи (убедиться, что ему удобно время и он не будет испытывать затруднений при поиске места встречи, проявлять гостеприимство в процессе встречи, предоставить более удобное место за столом переговоров, предложить кофе и т.д.) Продолжительность беседы также определяется заранее и регламент должен соблюдаться каждой из сторон. При длительных беседах рекомендуется через 40-50 минут устраивать перерыв, чтобы продуктивность работы не снижалась от утомления.

Состав участников беседы (и переговоров) также согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Оговариваются также тематические рамки беседы и ее основные цели. В том случае, если участники имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающего на встречу участника должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их статусом. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Проведение беседы предполагает конфиденциальность содержания, поэтому фиксировать ход беседы или отдельные обсуждаемые положения можно только при взаимном согласии, т.е. этот вопрос требует особого обсуждения. [10, с. 57]

Для проведения беседы выбирают тихое, изолированное, комфортное помещение, в котором нет ничего лишнего. Обязательное требование - без телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают; в комнате не должно быть сотрудников, не участвующих в разговоре. Комнату стараются красиво оформить, создать положительный настрой, способствующий взаимопониманию. На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе разговора (бумага для записей и ручка для каждого у частника, вспомогательные информационные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, стаканы и т.д.) Курение по международным стандартам в общественных местах не допускается, в нашей деловой культуре по этому поводу нет определенных правил, хозяин офиса определяет, ставить или нет на стол пепельницы. Но даже если пепельница есть, это не означает автоматического разрешения курить в помещении. Закурить можно только в том случае, если все присутствующие без колебаний на это дадут свое согласие. Следует помнить, что для некурящих людей запах дыма крайне неприятен, и в этом случае лучше от курения воздержаться, чтобы не повышать напряжение в разговоре.

1.5 Проведение оценки результатов переговоров

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не. на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих соопределение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем; Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров:

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;

- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;

- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) Анализ сразу по завершении переговоров - такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) Анализ на высшем уровне руководства организацией - такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров; получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

- получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущности организации.

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

- партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

1.6 Отечественные особенности переговорного процесса

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же. Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов. Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и корректными. Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один». На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело. Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении. Французы убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над любой другой национальностью.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения. Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали. Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации. Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны.

Японский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

Российский стиль ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем. По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь. При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключающего любые личные симпатии.

Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей наша сторона ведет себя, мягко выражаясь, непорядочно. Примеров тому немало.

Все это отнюдь не мелочи. Нарушение общепринятых норм поведения ведет к весьма неприятным юридическим последствиям. На Западе никому, даже самым сильным, не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику.

Шведы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречу. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам на переговорах, будь то время их начала и окончания или выполнение обещаний. Шведы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Что бы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом. Шведы не любят рисковать, стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть.

В ходе переговоров со шведами бизнесменами трудно обойтись без вынужденных пауз и молчания. Эта ситуация абсолютно нормальна – после обоюдного молчания разговор, как правило, становиться только более содержательным и плодотворным.

2. Практическое проведение деловых переговоров на примере ОАО «Море-Услуги»

2.1 Общая хозяйственная характеристика предприятия

ОАО «Море-Услуги» (МОРЕ-УСЛУГИ, корпорация PRISCO) - танкерная компания, одна из крупнейших в России, осуществляющая перевозки грузов наливом по всему миру.

Главный офис МОРЕ-УСЛУГИ расположен в Находке Приморского края, представительства и дочерние компании находятся в Сингапуре, Москве, Южно-Сахалинске и Владивостоке.

Предприятие образовано 1 января 1972 г. в порту Находка на базе танкерного подразделения Дальневосточного морского пароходства-Управления нефтеналивного флота. Исторически основной задачей компании было обеспечение российского Дальнего Востока нефтегрузами.

В 70-80-е годы, а также в начале 90-х годов доля грузов в каботаже, доставляемых танкерами компании на север страны, достигла 75% от общего объема перевозок. За всю историю существования судоходной компании ее суда транспортировали свыше 220 миллионов тонн грузов, большая часть из них предназначалась для северных территорий России. В настоящее время пароходство помимо каботажных перевозок осуществляет экспорт нефти, нефтепродуктов, перевозки растительных масел, животных жиров, патоки и химических грузов для иностранных фрахтователей.

Основными фрахтователями являются:

* Роснефть-Востокнефтепродукт
* Сахтрансбункер
* ДВТК Бриз
* Квадротрейд
* Даксин
* Чукотснаб
* Востокфрахт

В сентябре 1992 г. пароходство стало первым в российской транспортной отрасли акционерным предприятием.

На сегодняшний день МОРЕ-УСЛУГИ эксплуатирует 16 танкеров общим дедвейтом 151,6 тыс. тонн грузоподъемностью 138,3 тыс. тонн. Средний возраст судов, построенных на разных верфях мира, 21,1 года.

Основное направление деятельности корпорации – судоходство. Пароходство владеет и управляет флотом, в состав которого входят танкеры различного типа и назначения, в том числе современные суда большого дедвейта, задействованные, в основном, на транспортировке грузов на мировом рынке, и танкеры меньшего дедвейта, построенные 15-25 лет назад, востребованные на локальных направлениях перевозок. За время существования МОРЕ-УСЛУГИ его судами перевезено свыше 220 млн. тонн грузов.

Традиционно деятельность флота пароходства подразделяется на направления перевозок, а именно:

* каботаж;
* экспорт/импорт;
* МИП – перевозки наливных грузов между иностранными портами.

Каботаж – перевозки грузов отечественных и зарубежных фрахтователей между российскими портами.

Море-Услуги имеет более чем тридцатилетний опыт перевозки нефтеналивных грузов в северные и арктические районы российского Дальнего Востока. Наиболее стабильные и высокие экономические показатели флот компании показал при работе в экстремальных условиях Севера и Охотского моря. Ставки аренды танкеров типа “Самотлор” на этих направлениях перевозок оставались неизменными на протяжении последних лет. Но потребность в танкерах усиленного ледового класса, используемых на перевозках на Север, остается достаточно низкой. Если ранее каботаж составлял примерно 75% от общего объема перевозимых корпорацией грузов, то за последние годы его доля сократилась до 5-10% в среднем ежегодно.

Экспорт/импорт – вывоз нефтепродуктов и сырой нефти из российских портов за рубеж/поставки топлива в Россию. Доля экспортно-импортных грузов в общем объеме перевозок составляет в среднем ежегодно 30-35%. Суда компании, как правило, участвуют в экспорте нефти и нефтепродуктов из портов российского Дальнего Востока. Основной грузопоток нефтепродуктов из портов Находка, Ванино и Владивосток направлен на экспорт, большая часть грузов переваливается через Находкинскую нефтебазу. Свыше 70% от общего объема топлива, погруженного в Находке, отправляется в Китай. На экспортно-импортном направлении используется суда типа “Самотлор” усиленного ледового класса (дедвейт – 17700 тонн).

МИП – перевозки наливных грузов между иностранными портами. Компания осваивает международный рынок, поэтому транспортируемые ею между иностранными портами грузы составляют значительную часть в общем объеме перевозок. Основные мощности флота пароходства задействованы в Юго-Восточной Азии, Европе, Индии, Китае, Африке, находятся в долгосрочных чартерах, дающих стабильные доходы.

ОАО МОРЕ-УСЛУГИ подразделяется на структурные подразделения, которые занимаются выполнением определенных видов работ.

В составе Управления выделяют следующие структурные подразделения:

1. Департамент флота включает в себя:

-аппарат департамента;

-оперативный отдел (ГУФ – группа управления флотом-1-3)

-отдел претензий и страхования;

-чартерный отдел

1. Департамент технической эксплуатации флота включает в себя:

-аппарат департамента;

-отдел технической эксплуатации флота;

-теплотехнический отдел;

-группа диагностики;

-технический отдел.

1. Финансово-экономический департамент включает в себя:

-аппарат управления;

-аналитический сектор;

-финансово-валютный отдел;

-центральная бухгалтерия;

-расчетно-кассовый отдел;

-отдел недвижимости и ценных бумаг;

-экономический отдел.

1. Административный департамент включает в себя:

-аппарат департамента;

-канцелярия;

-юридический отдел;

-отдел внешне-экономической деятельности;

-отдел рекламы и информации.

1. Департамент кадров включает в себя:

-аппарат департамента;

-служба кадров;

-отдел комплектации экипажей;

-отдел резервов(подготовка и обучение, найм и увольнение);

-отдел оффшорных компаний;

-учебно-тренажерный центр;

-группа подготовки и повышения квалификации;

1. Департамент безопасности мореплавания включает в себя:

-аппарат департамента;

-отдел безопасности мореплавания;

-отдел безопасности и качества;

-отдел охраны труда;

-дежурно-вахтенная служба.

1. Социально-бытовой департамент.

-аппарат департамента;

-ремонтно-бытовой отдел;

-детский сад №2

-культурно-спортивный центр.

Все структурные подразделения ОАО МОРЕ-УСЛУГИ в составе Управления не имеют статуса юридического лица и действуют на основании соответствующих положений. Во взаимоотношениях с другими предприятиями, организациями они выступают от имени ОАО МОРЕ-УСЛУГИ в пределах своей компетенции.

Цели и задачи Финансово-экономического департамента:

1) организация качественного и достоверного учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

2) организация финансовой деятельности предприятия, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана, сохранности и эффективного использования основных фондов и оборотных средств, трудовых и финансовых ресурсов предприятия, своевременности платежей по обязательствам в государственных бюджет, поставщикам и учреждениям банков;

3) руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства и повышение экономической эффективности работы флота;

4) внедрение прогрессивных форм организации труда;

5) контроль за выполнением бюджета.

Цели и задачи Административного департамента:

1) обеспечение интересов компании правовыми средствами для предотвращения убытков и получения большей прибыли;

2) осуществление экспортно-импортной деятельности общества;

3) решение проблем рекламной деятельности услуг по грузоперевозкам;

4) проведение работ по анализу и оптимизации процессов управления предприятием, проектированию и программированию задач АСУ на основе современных информационных технологий;

5) учет, обеспечение сохранности, создание справочного аппарата, использование документов, хранящихся в архиве;

6) сбор, хранение и экспонирование фондовых материалов ОАО МОРЕ-УСЛУГИ.

К производственным подразделениям ОАО МОРЕ-УСЛУГИ относятся:

1. Учебно-тренажерный центр;
2. Группа энергетики и автотранспорта;
3. Издательско-полиграфический комплекс “PRISCO Print”;
4. Агентская служба;
5. Печатный салон;
6. Сервисный центр;
7. Представительство ОАО МОРЕ-УСЛУГИ в г. Южно-Сахалинск;
8. Представительство ОАО МОРЕ-УСЛУГИ в г. Москва;
9. Представительство ОАО МОРЕ-УСЛУГИ в г. Владивосток.

К непроизводственным подразделениям ОАО МОРЕ-УСЛУГИ относятся:

1. Гостиничный комплекс “Рент”;
2. Медицинский центр;
3. Детский сад №2;
4. Музей истории МОРЕ-УСЛУГИ;
5. Культурно-спортивный комплекс.

На внутреннем рынке, на Дальнем Востоке основными конкурентами являются: РИМСКО, Востоктрансфлот, Старфиш.

На внешнем рынке: мировые судоходные компании.

Конкурентные преимущества PRISCO на Дальнем Востоке:

* высокий уровень качества перевозок;
* высокопрофессиональные экипажи;
* хорошее техническое состояние судов;
* знание специфических условий местных рынков.

На сегодняшний день в ряду перспективных направлений развития компании, предполагающих ее дальнейший рост - расширение участия пароходства в крупных индустриальных проектах по транспортировке грузов с шельфовых месторождений нефти и газа.

Именно для обслуживания сахалинской грузовой базы, а также для участия в транспортном процессе на Балтике и возможно в арктических морях России, идет строительство новых современных судов в рамках успешно действующей программы обновления и модернизации флота.

Крупные инвестиционные проекты связаны и с расширением сферы деятельности компании. В их числе:

* строительство совместно с норвежскими партнерами, компанией RIEBER Shipping, буксира ледокольного типа «Полар Певек».
* совместно с компанией SWIRE Pacific Offshore ввод в эксплуатацию новых для пароходства по своей специфике судов-снабженцев, которые будут обслуживать нефтяные платформы проекта «Сахалин-2» в Охотском море.
* пополнение флота ПРИСКО танкерами дедвейтом от 50 до 160 тыс. тонн различного класса и назначения.
* сюда же стоит отнести и освоение совершенно нового для пароходства сегмента судоходного рынка – перевозки сжиженного природного газа, а также строительство и совместную эксплуатацию судна газовоза

Соответственно важнейшим и успешно решаемым стратегическим направлением кадровой политики для Приморского пароходства является подготовка высококвалифицированного персонала для работы на судах и в береговых подразделениях компании.

За высокий профессионализм в области судоходства Международный совет экспертов включил МОРЕ-УСЛУГИ в список "Золотых фирм 1994 года". Министерство внешних экономических связей и торговли Российской Федерации отметило деятельность пароходства дипломами "За успешное экономическое выживание и развитие в условиях социально-экономического кризиса" и "Лучший российский экспортер". По итогам конкурса "Лучшее предприятие России 1999 года" пароходство стало победителем в номинации "За наиболее эффективную рыночную стратегию".

Председатель Совета директоров корпорации Александр Кириличев удостоен звания "Лучший менеджер России".

В 2006 году МОРЕ-УСЛУГИ стало лауреатом главной Всероссийской общественной награды - Премии «Российский Национальный Олимп» в номинации «Транспорт. Строительство».

Пароходство по результатам деятельности в 2006-2007 годах получило первую премию конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в номинации «Водный транспорт».

Пароходство награждено медалью «Победитель V Всероссийского конкурса «1000 лучших предприятий и организаций России» и дипломом «За эффективную деятельность, высокие достижения и стабильную работу».

МОРЕ-УСЛУГИ стало лауреатом ежегодного конкурса «Благотворитель года», проводимого Администрацией Сахалинской области.

2.2 Финансовое состояние предприятия

Доходы от основной деятельности за 2009 г. составили 926,7 млн. руб., что на 18,4%, или на 208,5 млн. руб. меньше, чем за 2008 г. Причины снижения доходной части: вывод из эксплуатации и продажа старого флота (танкеры «Енисейск», «Каменск-Уральский», «Лучегорск»); аварийный ремонт танкера «Ангарск»; падение ТСЕ (суточная ставка в эксплуатации) по судам типа «Самотлор» из-за продолжительности рейсов в I полугодии; простои судов; снижение курса доллара привело к отклонению (снижению) доходов в загранплавании.

Показатель доходов по тайм-чартерному эквиваленту за 2009 г. снизился на сумму 116,7 млн. руб., или 16,6% к плану. К отчету 2008 г. снижение составило 166,3 млн. руб., или 22 %. 2009 год был отмечен небольшим ростом среднего тайм-чартерного эквивалента по судам типа «Партизанск» и падением по судам типа «Самотлор».

Продажа старого флота привела к существенному по сравнению с предыдущим годом снижению расходной части – на 11,2%. Но на 3,1%, или на 29,9 млн. руб. были превышены плановые расходы. Они составили 989,5 млн. руб. в основном по статье «Топливо» (годовой бюджет – 232,2 млн. руб.).

Перерасход по статье «Топливо» составил 24 млн. рублей по следующим причинам: рост цен на топливо; увеличение времени работы на споте по судам типа «Самотлор» на 79 судо-суток.

Структура затрат балансового флота

Наиболее весомую часть в структуре расходов в отчётном периоде составили следующие расходы: на содержание экипажей (28,6%), в том числе: заработная плата 19,7%, ЕСН 4,5%, рацион питания 1,6%, перемещение плавсостава 2,8%, расходы на топливо (26,3%), навигационные расходы (12,5%), расходы на ремонт, СЗЧ и техобслуживание флота (9,9%)

За отчетный год среднесписочная численность работающих уменьшилась на 104 человека, средняя заработная плата увеличилась на 4,6% по сравнению со средней заработной платой за 2008 год. От основной деятельности, включая деятельность вспомогательных и прочих подразделений, получен убыток в размере 52,1 млн. руб. Результат от прочей деятельности составил 125,9 млн. руб., в том числе от реализации основных средств – 119,6 млн. руб. От осуществления всех видов деятельности в отчетном периоде пароходство получило прибыль (до налогообложения) в размере 73,8 млн. руб., за 2008 г. было получено 11,5 млн. руб. [16]

Валюта баланса ОАО «МОРЕ-УСЛУГИ» на конец 2009 г. уменьшилась на 1,1%. Активы и пассивы баланса за текущий год не претерпели серьезных изменений в структуре, что характеризует равномерную работу предприятия.

Доля основных средств в имуществе на конец анализируемого периода остается на уровне 15,2%. Таким образом, предприятие по-прежнему имеет «легкую» структуру имущества и мобильные активы. Коэффициент износа основных средств составляет 88,1%, коэффициент обновления основных средств равен 2,8%, коэффициент выбытия основных средств – 15,6%.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность продаж (основной деятельности) | 3,8 | 5,6 | -1,2 | 3,9 | -4,98 |
| Рентабельность всех операций по прибыли до налогообложения | 5,4 | 5,7 | -2,5 | 0,9 | 5,92 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 3,8 | 4,9 | -2,7 | 0,2 | 4,7 |
| Рентабельность активов по чистой прибыли (экономическая рентабельность) | 3,4 | 4,6 | -2,6 | 0,24 | 4,8 |
| Рентабельность собственного капитала (фактического) | 3,9 | 5,6 | -3,1 | 0,3 | 5,2 |

Рентабельность всех операций в конце анализируемого периода составила 5,92%, что на 10,9% выше показателя рентабельности продаж. Это свидетельствует о том, что получена прибыль от прочей деятельности. Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. Значение показателя в отчетном периоде увеличилось с 0,2% до 4,7%, у предприятия увеличиваются возможности финансировать свой оборотный капитал. Рентабельность активов по чистой прибыли (экономическая рентабельность), указывающая на эффективность использования всего имущества, на конец периода составила 4,8%. Рентабельность собственного капитала МОРЕ-УСЛУГИ, определяющая эффективность вложений средств собственников, на протяжении отчётного года была положительной и увеличилась с 0,3% до 5,2%.

Информация о первоначальной (восстановительной) стоимости основных средств и сумме начисленной амортизации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование группы объектов основных средств | Первоначальная (восстановительная)стоимость, руб. | Сумма начисленной амортизации, руб. |
| Отчетная дата: 31.12.2009 |
| Здания | 51335367,93 | 8982456,92 |
| Сооружения | 13282488,30 | 1979865,38 |
| Передаточные устройства | 4555614,67 | 1241695,10 |
| Машины и оборудование | 79304749,88 | 36287865,79 |
| Силовые машины и оборудование | 1357306,62 | 888044,64 |
| Рабочие машины и оборудование | - | - |
| Измерительные приборы и лабораторное оборудование | 9761108,91 | 4770115,88 |
| Вычислительная техника | 24889889,69 | 18131562,47 |
| Транспортные средства | 14702719,67 | 7884597,42 |
| Морской флот | 1067058205,03 | 1051208680,27 |
| Вспомогательный флот | 4024075,79 | 3800928,58 |
| Инструмент | 2200933,19 | 1149715,85 |
| Мебель | 6131329,66 | 2313826,31 |
| Земельные участки | 1815311,17 | - |
| Здания непроизводственные | 15008385,62 | 3228265,55 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 2389556,10 | 682098,51 |
| Итого: | 12977817042,23 | 1142806052,87 |
| Отчетная дата: 31.03.2010 |
| Здания | 51335367,93 | 9258417,74 |
| Сооружения | 13282488,30 | 2010280,43 |
| Передаточные устройства | 4555614,67 | 1341883,31 |
| Машины и оборудование | 78825195,06 | 37579498,79 |
| Силовые машины и оборудование | 1357306,62 | 917474,28 |
| Рабочие машины и оборудование | - | - |
| Измерительные приборы и лабораторное оборудование | 9787533,99 | 5067958,63 |
| Вычислительная техника | 24251187,77 | 18199624,39 |
| Транспортные средства | 16557236,39 | 8295366,83 |
| Морской флот | 840177992,52 | 835277145,03 |
| Вспомогательный флот | 3943455,79 | 3761845,71 |
| Инструмент | 2191783,89 | 1169457,80 |
| Мебель | 6744211,61 | 2494777,16 |
| Земельные участки | 1815311,17 | - |
| Здания непроизводственные | 15420160,62 | 3278707,02 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 2424558,10 | 799449,00 |
| Итого: | 1072669404,43 | 929722714,58 |

Сведения о способах начисления амортизационных отчислений по группам объектов основных средств:

амортизация по объектам основных средств производится линейным способом, исходя из сроков полезного использования этих объектов

Динамика показателей, характеризующих прибыльность и убыточность эмитента за 5 последних завершенных финансовых лет, а также за первый квартал текущего финансового года:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Выручка, руб. | 932 055 000 | 1 035 095 000 | 1 032 406 000 | 1 256 791 000 | 1 045 343 000 |
| Валовая прибыль, руб.  | 35 132 000 | 58 071 000 | - 12 223 000 | 48 635 000 | - 52 084 000 |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), руб. | 35 793 000 | 51 192 000 | - 27 882 000 | 2 483 000 | 49 084 000 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 3,8 | 5,5 | - 3,0 | 0,3 | 5,0 |
| Рентабельность активов, % | 3,2 | 4,7 | - 2,5 | 0,2 | 4,8 |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | 3,8 | 5,0 | - 2,7 | 0,2 | 4,70 |
| Рентабельность продукции (продаж), % | 3,8 | 5,6 | - 1,2 | 3,9 | -4,98 |
| Оборачиваемость капитала, раз | 1,020 | 1,121 | 1,153 | 1,402 | 1,11 |
| Сумма непокрытого убытка на отчетную дату, руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса, % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Экономический анализ прибыльности/убыточности эмитента:

Выручка Эмитента на 5 последних завершенных финансовых лет выросла на 12%.

На протяжении 2005 – 2006 г. эмитент получал прибыль. В 2007 году эмитентом получен убыток, следствием этого все показатели эффективности деятельности имели отрицательное значение в данном году. Основной причиной отрицательного результата деятельности в 2007 году явилось изменение структуры расходов эмитента, выразившееся в увеличении расходов на ремонт флота. В 2008 г. эмитент сработал с прибылью.

Показатели рентабельности на протяжении 2005-2006 г.г. сохраняли тенденцию роста, до 2007 года, когда обществом был получен убыток. В 2008 году следует отметить некоторый рост значения этих показателей, что обусловлено значительным увеличением выручки и прибыли. В 2009 году показатели рентабельности вернулись к уровню 2006 года за исключением рентабельности продаж, что свидетельствует об убыточности основной деятельности. Прибыль по итогам 2009 года связана с прочими доходами.

Похожая ситуация наблюдается и в 1 квартале 2007 года.

Мнения органов управления эмитента относительно информации указанной в настоящем пункте совпадают.

2.3 Переговорный процесс с участием ОАО «Море-Услуги»

ОАО "Море-Услуги" (МОРЕ-УСЛУГИ) и южнокорейская компания Hyundai Heavy Industries подписали контракт на строительство двух танкеров типа "суэцмакс". Новые суда МОРЕ-УСЛУГИ будут иметь длину 285 метров, ширину 50 метров и осадку 15 метров, дедвейт каждого из них составит 166 тыс. тонн. По условиям контракта суда будут введены в состав флота корпорации в 2007 г. Их предполагается использовать для работы на Балтике, поэтому танкеры будут иметь ледовый класс, а также все необходимые характеристики для транспортировки грузов в северных широтах и возможности проходов через мелководные проливы, соединяющие Балтийское море и Атлантический океан. Танкеры будут строиться на судостроительном заводе Hyundai Heavy Industries в Ульсане (Южная Корея) и станут первыми судами типа "суэцмакс" в составе флота Приморского морского пароходства. В настоящее время МОРЕ-УСЛУГИ строит также два крупнотоннажных танкера - «афрамакса" дедвейтом по 108 тыс. тонн каждый на хорватской верфи "Бродосплит" и разместило в Южной Корее заказ на постройку еще трех танкеров типа "афрамакс" дедвейтом по 100 тыс. тонн, которые будут использоваться для перевозки нефти проекта "Сахалин-1". Программа строительства крупнотоннажных танкеров позволит МОРЕ-УСЛУГИ стать одной из крупнейших судоходных компаний России, суммарный дедвейт нефтеналивного флота корпорации возрастет до 1,5 млн. тонн. ДОСЬЕ "ЗР": Море-Услуги - четвертая судоходная компания России. Специализируется на перевозке нефти и нефтепродуктов на Дальнем Востоке и в АТР. Флот состоит из 44 танкеров общим дедвейтом 823 тыс. тонн. 55,8% и 15,5% акций МОРЕ-УСЛУГИ находятся в номинальном держании, соответственно, в ЗАО ИНГ Банк (Евразия) и ЗАО "Депозитарно-Клиринговая компания" и контролируются менеджментом компании.

ОАО "Море-Услуги" совместно с норвежской судоходной компанией "Рибер Шиппинг АС" заключило долгосрочный контракт на фрахт буксира ледового класса с компанией "Эксон Нефтегаз Лимитед" (дочерней компанией корпорации "Эксон Мобил"), оператором консорциума "Сахалин-1".

Контракт на строительство буксира уже заключен с норвежской верфью "Акер Лангстен АС". Судно длиной 71 м и мощностью двигателя около 9 000 кВт будет эксплуатироваться в экстремальных навигационных условиях согласно проектным критериям консорциума "Сахалин-1" и правилам конвенций IMO (Международной морской организации). Буксир будет оснащен дополнительным противопожарным оборудованием.

Срок действия контракта – 15 лет с возможностью продления, дата вступления в силу – сентябрь 2009 г. Буксир предназначен для ледокольного сопровождения при отгрузке нефти и швартовке судов у нефтяного терминала в порту Де-Кастри, сообщили в пресс-службе Приморского морского пароходства.

2.4 Предложения по оптимизации переговорного процесса

Личность обладает индивидуальными чертами и качествами - интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми, формирующимися под воздействием общества в целом, а также в процессе семейной, трудовой, общественной, культурной жизнедеятельности человека. В общении большое значение приобретает знание и учет наиболее типичных черт поведения людей, свойств их характера и моральных качеств. На характер общения оказывает влияние темперамент его участников.

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия: обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров; они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров); партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров; уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы; партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу. Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила. Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров. Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию. Переговоры — это сотрудничество. Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера. Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров. Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

Заключение

Разрешение конфликтов чаще всего производится методом переговоров, деловой беседы. Изучая природу конфликтов, специалисты составили определенные правила проведения переговоров. В разработанную методику проведения деловых переговоров включены различные факторы: восприятие, эмоции, учет разности интересов, выработка взаимовыгодных вариантов и т.п.

Из всех методов наиболее действительным считается метод принципиальных переговоров, на базе объективных критериев.

Исходя из всего вышесказанного, мы можем сделать вывод, что овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и других. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта. Поэтому я считаю, что нам всем еще предстоит многому научиться, чтобы в будущем не теряться в нашей профессиональной деятельности.

Список используемых источников

1. Волгин Б. Деловые совещания. - М., 1991.

2. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. - Воронеж, 1991.

3. Дебольский М. Психология делового общения. - М., 1992.

4. Т.И. Холопова, М.М. Лебедева, Протокол и этикет для деловых людей, М., 1995 г.

5. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. - Симферополь, 1996.

6. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. - М., 1994

7. Браим И.Н. Этика делового общения. - Минск, 1996.

8. Мицич П. Как проводить деловые беседы – М., 1987

9. Конспект по предмету "Деловой этикет"

10. Бородина Г.В. Психология делового общения. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 224 с.

11. О.А. Митрошенков. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. – М.: Издательство «Весь мир», 2000 г. – 280 с.

12. www/bankreferatof/ru

13. Интернет

14. Психология и этика делового общения. – М., 1997

15. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – М., Высшая школа, 1996.

16. Годовой отчет, МОРЕ-УСЛУГИ.