

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Лариса Ющишина

ПЕРЕГОВОРНІ ТЕХНІКИ

Конспект лекцій

Луцьк –2025

УДК 658.3:005.336.2

Ю–75

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 3 від 19 листопада 2025 року).

Рецензент:

Стащук О.В. д.е.н., професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Ющишина Л.О.

Ю–75 Переговорні техніки : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 80 с.

Конспект лекцій містить систематизований матеріал, що дозволяє майбутнім фахівцям сформулювати цілісне уявлення про сутність, структуру та етапи переговорного процесу, опанувати сучасні методи й стратегії ведення переговорів у професійному середовищі. Представлений матеріал сприяє розвитку комунікативних, аналітичних та управлінських компетентностей, необхідних для ефективної взаємодії з партнерами, прийняття узгоджених рішень і запобігання конфліктним ситуаціям у діловій практиці.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент».

УДК 658.3:005.336.2

© Ющишина Л.О., 2025

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ.....	6
1.1. Сутність і значення переговорів у професійній діяльності.....	6
1.2. Типи переговорів.....	8
1.3. Етапи переговорного процесу.....	12
1.4. Роль комунікації, культури та психології у переговорах.....	16
ТЕМА 2. ПІДГОТОВКА ДО ПЕРЕГОВОРІВ.....	18
2.1. Вирішення організаційних питань.....	18
2.2. Визначення цілей і інтересів сторін.....	21
2.3. Збір інформації та аналіз контексту.....	22
2.4. Планування сценаріїв розвитку подій.....	24
2.5. Критерії оцінки успішності переговорів.....	25
ТЕМА 3. ОСНОВИ ПЕРЕГОВОРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ.....	26
3.1. Вербальна та невербальна комунікація.....	26
3.2. Техніки активного слухання.....	28
3.3. Формулювання питань та управління діалогом.....	30
3.4. Побудова аргументації.....	32
ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРНІ СТИЛІ ТА СТРАТЕГІЇ.....	34
4.1. Жорсткі, м'які та принципові переговори.....	34
4.2. Поведінкові моделі у переговорах.....	36
4.3. Побудова переговорної стратегії.....	36
4.4. BATNA/ WATNA і зона можливого порозуміння.....	41
ТЕМА 5. МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ПРОТИДІЯ ЇМ.....	43
5.1. Основні техніки психологічного впливу.....	43
5.2. Маніпулятивна поведінка у переговорах.....	45
5.3. Тактичні прийоми у переговорному процесі.....	48
5.4. Інструменти перемовника: комунікація, вплив і захист від маніпуляцій.....	49
5.5. Протидія тиску та ультиматумам.....	50
5.6. Емоційна стійкість у переговорах.....	51
ТЕМА 6. КОНФЛІКТИ У ПЕРЕГОВОРАХ.....	53

6.1. Конфлікт інтересів: причини виникнення.....	53
6.2. Техніки деескалації та посередництва.....	55
6.3. Конфлікт як ресурс і виклик у переговорах.....	59
6.4. Тактики уникнення конфлікту та універсальні засоби його врегулювання.....	60
ТЕМА 7. МІЖКУЛЬТУРНІ ПЕРЕГОВОРИ.....	62
7.1. Врахування культурних відмінностей у переговорному процесі.....	62
7.2. Особливості ведення переговорів з іноземними партнерами.....	72
7.3. Організація ділових прийомів у міжнародній практиці	67
7.4. Стратегії адаптації та уникнення непорозумінь.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Сучасна управлінська діяльність дедалі більше вимагає від менеджера не лише технічних чи адміністративних компетентностей, але й глибокого розуміння психології міжособистісної взаємодії. Особливо це стосується сфери переговорів, які виступають ключовим інструментом досягнення управлінських рішень, формування партнерства, налагодження комунікацій та врегулювання конфліктів.

Освітній компонент «Переговорні техніки» належить до вибіркового компонента, спрямований на формування у здобувачів освіти практичних навичок ведення ефективних переговорів у професійному та міжособистісному середовищі. У процесі навчання здобувачі опанують базові стратегії і стилі переговорів, навчатися аналізувати інтереси сторін, запобігати конфліктам та досягати взаємовигідних домовленостей. Особлива увага приділяється психологічним аспектам комунікації, технікам активного слухання, аргументації, впливу й переконання. Освітній компонент також охоплює питання міжкультурних переговорів, етики та управління емоціями в переговорному процесі.

Мета викладання освітнього компонента – сформувати у здобувачів освіти знання та практичні навички застосування переговорних технік для ефективної комунікації, прийняття рішень і досягнення конструктивних домовленостей у діловій діяльності.

Основними *завданнями* освітнього компонента є: ознайомити здобувачів освіти з основними теоретичними концепціями переговорного процесу; розкрити специфіку підготовки до переговорів та алгоритм їх проведення; навчити розпізнавати типи переговорів і обирати адекватні стратегії та тактики; формувати навички аргументації, контраргументації та ефективної презентації позиції; виявляти маніпулятивні техніки та ефективно їм протидіяти; розвинути вміння управляти конфліктними ситуаціями та досягати компромісу; сприяти формуванню культури ділового спілкування та міжкультурної комунікації.

Освоєння освітнього компонента «Переговорні техніки» сприятиме формуванню таких *soft skills* як: комунікативні навички, емоційний інтелект, критичне мислення, стресостійкість, навички командної взаємодії, лідерство та вплив, міжкультурна компетентність.

ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

1.1. Сутність і значення переговорів у професійній діяльності

1.2. Типи переговорів

1.3. Етапи переговорного процесу

1.4. Роль комунікації, культури та психології у переговорах

1.1. Сутність і значення переговорів у професійній діяльності

Переговори є однією з ключових форм ділової комунікації, спрямованою на узгодження інтересів сторін та досягнення взаємовигідного рішення. У професійній діяльності вони виступають інструментом вирішення конфліктів, укладання угод, налагодження партнерських відносин та забезпечення ефективної взаємодії в умовах обмежених ресурсів і різних позицій учасників.

Сутність переговорів полягає у процесі цілеспрямованого обміну інформацією, аргументами та пропозиціями між двома або більше сторонами з метою досягнення домовленості. Вони передбачають використання комунікативних, аналітичних і психологічних прийомів, що дозволяють врахувати інтереси учасників та мінімізувати ризики непорозумінь.

Переговори – це цілеспрямований процес взаємодії двох або більше сторін з метою узгодження позицій і досягнення взаємовигідного рішення. Це особливий вид комунікації, що поєднує елементи мистецтва переконання, аналітики та стратегії. Вони відрізняються від звичайної розмови наявністю чіткої мети, підготовки та орієнтації на кінцевий результат.

Характерні риси переговорів:

- *наявність учасників* – дві чи більше сторін із власними інтересами, цілями та потребами;
- *суперечливість інтересів* – хоча цілі можуть частково збігатися, між сторонами часто існують розбіжності;
- *пошук компромісу* – результатом є узгоджене рішення, що задовольняє ключові інтереси учасників;
- *структурованість процесу* – переговори проходять певні етапи (підготовка, обговорення, досягнення домовленості);
- *використання комунікативних і психологічних методів* – вплив на позицію опонента за допомогою аргументів, емоційного фону, невербальних сигналів.

Основні функції переговорів:

- *інформаційна функція.* Полягає в обміні даними між учасниками для чіткого розуміння позицій, інтересів та потреб сторін. Дозволяє виявити спільні та відмінні точки зору, уточнити факти, аргументи та умови, на яких базується домовленість. Забезпечує прозорість процесу, зменшує ризик непорозумінь і спотворення інформації. Сприяє збору додаткових відомостей про контрагента, ринок, умови співпраці, можливі ризики. Створює основу для аргументованого прийняття рішень і вироблення спільної стратегії дій. У практиці це означає, що ефективні переговори завжди передбачають не лише обмін пропозиціями, а й уважне слухання, уточнення деталей і перевірку достовірності отриманих даних;

- *регулятивна функція.* Визначає та узгоджує правила взаємодії, порядок виконання домовленостей і розподіл відповідальності. Координує дії сторін, забезпечує впорядкованість процесів і контроль за виконанням рішень. Допомагає уникнути хаотичних або несинхронізованих дій;

- *посередницька функція.* Спрямована на врегулювання розбіжностей та зменшення емоційної напруженості між сторонами. Створює умови для конструктивного діалогу, пошуку компромісів або взаємоприйнятних альтернатив. Запобігає ескалації конфліктів і руйнуванню партнерських відносин;

- *стратегічна функція.* Формує підґрунтя для довгострокового партнерства та спільного розвитку. Сприяє зміцненню ділової репутації, підвищенню рівня довіри та конкурентоспроможності сторін. Дозволяє узгодити перспективні напрями співпраці;

- *тактична функція.* Зосереджена на досягненні конкретних короткострокових цілей у межах окремої ситуації. Дає змогу швидко вирішувати оперативні завдання, пов'язані з контрактами, ресурсами чи термінами. Використовує вигідний момент для реалізації інтересів сторін.

Значення переговорів у професійній діяльності проявляється у таких аспектах:

- *стратегічне* – сприяють встановленню довгострокових партнерських відносин і зміцненню репутації організації чи спеціаліста;

- *тактичне* – забезпечують досягнення конкретних короткострокових цілей, таких як укладення контракту, розподіл ресурсів чи вирішення спірних питань.

- *комунікативне* – формують атмосферу довіри, відкритого діалогу та взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

- *управлінське* – виступають інструментом прийняття ефективних рішень і зниження рівня конфліктності в колективі чи міжорганізаційних відносинах.

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції професійні переговори набувають особливої ваги, оскільки від рівня підготовки та компетентності учасників залежить не лише успіх окремих проєктів, а й стратегічний розвиток організації.

1.2. Типи переговорів

Типи переговорів визначаються сферами, у яких виникла та обговорюється проблемна ситуація, предметом переговорів, а також умовами їх проведення.

Типи переговорів:

- ***ділові переговори.*** Відбуваються у сфері бізнесу та професійної діяльності, спрямовані на укладання угод, укріплення партнерських відносин, розподіл ресурсів чи вирішення виробничих питань. Характеризуються формальністю, чіткою структурою, орієнтацією на результат і використанням раціональних аргументів. *Приклади:* укладення контракту, погодження умов постачання, визначення цінової політики.

У сучасній науковій літературі ділові переговори розглядаються як активний процес результативної комунікації, що передбачає обговорення позицій і пошук взаємоприйнятних рішень між суб'єктами бізнес-середовища. Їхня мета полягає не лише у врегулюванні актуальних суперечностей економічного характеру, але й у визначенні умов подальшої співпраці. На відміну від політичних чи ідеологічних переговорів, вони, як правило, зосереджені на суто бізнесових інтересах і прагнуть досягнення конструктивних динамічних відносин між рівноправними партнерами.

Американські дослідники у сфері переговорного менеджменту виокремлюють чотири основні підтипи ділових переговорів: *дистрибутивні, інтегративні, переговори зі структурування відносин та внутрішньоорганізаційні переговори.*

Дистрибутивні переговори (від лат. *distribuere* – розподіляти) базуються на парадигмі «виграш – програш», коли досягнення позитивного результату однією стороною можливе лише за рахунок поступок іншої. Цей тип переговорів найчастіше застосовується в економічній сфері й характеризується жорстким підходом. Для нього типовими є:

- часткове приховування реальних позицій з метою збереження переваги;

- обмежений рівень взаємної довіри;
- застосування тиску або економічних санкцій як інструменту впливу;
- використання завищених вимог чи маніпулятивних аргументів;
- поширення стратегій форсування та компромісу.

До найуживаніших тактик у межах цього підтипу належать «маніпулювання часом», виявлення слабких сторін позиції опонента, висунення крайньої пропозиції з подальшими незначними поступками. Поширеною моделлю поведінки є технологія «добрий – злий поліцейський». Підсумки таких переговорів рідко мають позитивний характер: результат зазвичай є прийнятним для переможця, але негативним для сторони, що поступилася.

Інтегративні переговори зорієнтовані на досягнення взаємовигідних результатів, які враховують інтереси обох сторін. Їхня стратегія ґрунтується на співробітництві та компромісі, а основним принципом є підхід «твоя перемога – моя перемога». У процесі таких переговорів партнери визначають ключові проблеми, пропонують та оцінюють альтернативи, об'єднують зусилля для формування спільного рішення. Характерними рисами є:

- розмежування між особистісним виміром та проблемним полем;
- орієнтація на інтереси, а не на позиційне протистояння;
- пошук глибинних мотивів, що визначають позиції учасників;
- створення варіантів рішень із потенційною вигодою для обох сторін;
- застосування об'єктивних критеріїв (ринкова оцінка, експертні висновки).

Результати інтегративних переговорів зазвичай оцінюються як позитивні для всіх учасників.

Переговори щодо структурування відносин спрямовані на формування стабільних моделей взаємодії між організаційними структурами, які можуть мати як конкурентний, так і кооперативний характер. Їхнє призначення полягає у трансформації нестабільних відносин у передбачувані та довготривалі партнерства. Прикладом такої практики є переговори між адміністрацією компаній і профспілковими об'єднаннями у демократичних країнах, які реалізують принцип «працювати, щоб керувати».

Внутрішньоорганізаційні переговори відбуваються всередині окремих груп чи структур з метою досягнення згоди щодо спільної стратегії ведення подальших переговорів із зовнішніми контрагентами. Вони передбачають попередній пошук консенсусу в межах групи, після чого напрацьовані рішення стають основою зовнішнього переговорного процесу. Такий підхід особливо поширений у країнах, де профспілки та роботодавці мають рівні права.

Стратегія, рекомендована у цьому контексті Б. Коен, передбачає: поступове покращення відносин; недопущення переростання переговорів у конфлікт; паралельне опрацювання сутнісних, процедурних і міжособистісних аспектів; формування спільного розуміння проблеми до її вирішення; а також остаточне закриття попередніх суперечок.

У переговорному процесі різні ситуації та цілі вимагають застосування різних типів переговорів. Класифікація основних типів переговорів дозволяє систематизувати підходи, визначити специфіку їх ведення та обрати оптимальні стратегії й тактики для досягнення домовленостей. У табл. 1.1 наведено основні типи переговорів, їхні характерні ознаки та ключові особливості ведення, що допомагає зрозуміти, як адаптувати підхід залежно від умов і цілей переговорного процесу.

Таблиця 1.1

Класифікація та характеристика основних типів переговорів

Тип переговорів	Характеристика	Приклади
Ділові	Формальні, структуровані; орієнтовані на досягнення економічного результату та укладення угод. Використовують раціональні аргументи, розрахунки, дані.	Укладання контракту, погодження умов постачання, розподіл ресурсів між підрозділами.
Міжособистісні	Неформальні або напівформальні; ґрунтуються на особистісній взаємодії та емоційному сприйнятті. Залежні від стилю спілкування учасників.	Вирішення конфлікту між колегами, розподіл обов'язків, планування спільних дій у команді.
Політичні	Високий рівень відповідальності; можуть бути внутрішньо- або зовнішньополітичними; часто публічні та багатоступеневі.	Мирні угоди, міждержавні економічні домовленості, переговори між політичними партіями.
Міжкультурні	Відбуваються між представниками різних культур; вимагають міжкультурної компетентності та адаптації комунікації.	Міжнародні бізнес-зустрічі, переговори між компаніями різних країн, дипломатичні місії.

Таким чином, чотири підтипи ділових переговорів відрізняються за стратегіями, методами та очікуваними результатами, проте їх об'єднує спільна спрямованість – забезпечення конструктивних та рівноправних відносин між учасниками бізнес-комунікацій.

- міжособистісні переговори. Проводяться між окремими людьми з метою узгодження позицій у побутових, дружніх, сімейних чи робочих

ситуаціях. Мають більш гнучку форму, залежать від особистісних особливостей учасників і рівня емоційної взаємодії. Приклади: розподіл обов'язків у команді, вирішення конфлікту між колегами, планування спільних дій.

До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень належать переговори у царині міжнародних та економічних відносин, переговори в надзвичайних умовах.

- **політичні переговори.** Застосовуються у сфері державного управління, міжнародних відносин і політики. Можуть охоплювати внутрішньополітичні (між партіями, органами влади) та зовнішньополітичні (між державами, міжнародними організаціями) аспекти. Відзначаються високим рівнем відповідальності, складністю узгодження інтересів і впливом громадської думки. Приклади: мирні угоди, міждержавні економічні домовленості, дипломатичні консультації.

- **міжкультурні переговори.** Проводяться між представниками різних культур, націй чи етносів. Потребують урахування культурних відмінностей, традицій, цінностей і стилів комунікації. Успішність залежить від рівня міжкультурної компетентності та вміння адаптувати аргументацію й поведінку до специфіки партнера. Приклади: міжнародні бізнес-зустрічі, обговорення спільних проєктів між компаніями з різних країн, дипломатичні місії.

З погляду кількісного складу учасників переговори поділяють на двосторонні та багатосторонні. Якщо брати до уваги характер взаємин між сторонами, можна виокремити переговори конфліктного типу (спрямовані на вирішення суперечностей і врегулювання спірних питань) та переговори співпраці (орієнтовані на розвиток спільної діяльності).

Манера поведінки та наміри учасників значною мірою зумовлюються передумовами і конкретними умовами проведення переговорів. У разі співпраці сторони спільно створюють новий результат і формують нові взаємини. Натомість у конфліктних ситуаціях вони зосереджуються на врегулюванні або усуненні причин суперечки, часто акцентуючи увагу на розподілі чи перерозподілі прав, ресурсів та можливостей. Якщо на певному етапі не вдається налагодити ефективні канали комунікації, сторони можуть залучати посередника. У деяких випадках переговорам можуть протиставлятися силові методи, що зумовлює особливу відповідальність учасників за прийняті рішення.

З позиції *функціонального підходу* американський політолог Чарльз Ікле виділив кілька основних типів переговорів:

- переговори, метою яких є продовження чинних домовленостей або дії вже укладених угод;

- переговори, спрямовані на нормалізацію взаємин, що передбачає перехід від конфліктного формату до інших форм співпраці;
- переговори щодо перегляду угоди, коли одна зі сторін вимагає змін, вигідних для себе, навіть якщо це відбувається за рахунок інтересів інших учасників;
- переговори, покликані досягти нової угоди, спрямованої на встановлення нових взаємин і зобов'язань. Такі контакти можуть здійснюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що потребує ретельної перевірки їхньої репутації та обачності в діях;
- переговори, орієнтовані на здобуття результатів, які прямо не відображені в угоді.

Окрім цього, існують й інші класифікації, що ґрунтуються на *процесуальних критеріях* (тривалість, механізм прийняття рішень, рівень проведення) або на *предметному підході* (дипломатичні, торговельні, політичні, з урегулювання трудових спорів тощо).

1.3. Етапи переговорного процесу

Серед усіх відомих способів подолання протистояння сторін найбільш ефективним вважається переговорний процес. Він виступає специфічною формою комунікації, спрямованою на врегулювання суперечностей та пошук умов подальшого співіснування. Для переговорного типу взаємодії характерним є прагнення сторін досягти хоча б частини бажаних результатів, що передбачає можливість компромісних рішень. Водночас готовність іти на поступки або турбота про вигоду опонента не є обов'язковими умовами: існують ситуації, коли кожна зі сторін висуває вимоги без наміру поступатися, розраховуючи лише на поступки іншої сторони. У таких випадках переговори можуть не лише не знизити рівень конфліктності, але й загострити взаємовідносини. Незважаючи на це, відмова від переговорів вважається недоцільною, оскільки вони створюють можливість для конструктивного діалогу та вироблення рішень. Ефективність переговорного процесу значною мірою залежить від чіткості визначення предмета спору: чим точніше окреслені його межі, тим вища ймовірність остаточного розв'язання конфлікту.

Правильне проведення переговорного процесу передбачає проходження декількох етапів.

1. Підготовка до початку переговорів (документативний етап).

2. Початок переговорів і вибір стилю і методу їх проведення. Пошук компромісного рішення (комунікативний етап).

3. Завершення переговорів та аналіз їх результатів (посткомунікативний етап) [19].

Стадії переговорного процесу. У будь-якому переговорному процесі традиційно виділяють три основні стадії:

- 1) підготовка до переговорів;
- 2) безпосередній процес переговорів;
- 3) завершення переговорів та оцінка їх результатів.

Кожна з цих стадій має власну специфіку, висуває певні вимоги до учасників та суттєво впливає на кінцевий результат.

Підготовчий етап. Підготовка до переговорів передбачає визначення їхньої мети, виявлення ключових інтересів сторін, вибір методів і прогнозування можливих труднощів у взаємодії. Найбільш продуктивним підходом вважається орієнтація не на перемогу над опонентом, а на досягнення угоди, що є прийнятною для обох сторін. Це потребує гнучкості, готовності до діалогу та відмови від силових методів чи уникання проблеми.

Важливо пам'ятати, що переговори починаються задовго до зустрічі за столом. Завчасне планування має враховувати баланс між достатньою деталізацією та уникненням надмірної зарегульованості. Серед ключових завдань підготовки – визначення оптимальної тривалості переговорів. Занадто стислий час не дозволить обмінятися необхідною інформацією, тоді як надмірно тривалі дискусії знижують актуальність проблеми та зменшують шанси на взаємовигідне рішення.

Підготовчий етап охоплює кілька напрямів роботи:

- **психологічна підготовка.** Будь-які переговори супроводжуються психологічною напругою, тому учасникам необхідно володіти самоконтролем, витримкою та вмінням керувати власними емоціями. Практика показує, що здатність контролювати емоції та підтримувати внутрішню рівновагу підвищує ефективність комунікації. Зайва збудженість – гнів, образа чи надмірна радість – знижує здатність до чіткого формулювання думок і негативно позначається на результатах. Водночас уміння правильно використовувати емоції може зробити переговори більш ефективними. Керівники часто застосовують різні психотехніки, автотренінги чи навіть уявне «прогривання» сценаріїв переговорів. Корисною може бути методика раціонального самоконтролю, запропонована австралійськими дослідницями Хеленою Корнеліус і Шошаною Фейр [32], яка ґрунтується на опрацюванні відповідей на такі запитання:

1. *Чому я відчуваю саме це?* (Які події чи дії інших людей спричинили емоційну реакцію? Чи не втрутилися чужі дії у мою чуттєво-емоційну сферу?)

2. *Що я прагну змінити?* (Яких змін я очікую і яких не бажаю?)

3. *Що допоможе позбутися цих почуттів?* (Що дозволить мені звільнитися від прихованої образи? Можливо, достатньо просто висловитися? Чого я насправді хочу: почути вибачення, упевнитися, що інша сторона намагається виправити ситуацію?)

4. *Чия це проблема?* (Яку частину ситуації я можу контролювати, а що залежить від інших?)

5. *Який прихований зміст ситуації у нашому сприйнятті?*

Психологічна підготовка є невід'ємною складовою етапу підготовки до переговорів. Вона дозволяє усвідомити власні почуття та емоції, а за потреби навіть зафіксувати їх письмово: реальні емоції (гнів, тривога, стурбованість) та бажані (спокій, впевненість, зняття напруги). Важливо виявити ті емоції, що сприятимуть ефективності переговорів, та позбутися тих, що можуть заважати. Часто психологічне «звільнення» від внутрішніх проблем (підозр, страхів тощо) відбувається вже під час обговорення ситуації безпосередньо з іншою стороною;

- **організаційна підготовка.** Вона включає формування команди, визначення місця та часу зустрічі, узгодження порядку денного. До складу делегації відбирають учасників з урахуванням професійних якостей та психологічної сумісності. В середині групи відбувається розподіл функцій – від аналітичних до комунікативних. Важливо, щоб делегація діяла як цілісна команда;

- **змістова підготовка.** Цей блок передбачає аналіз проблеми, діагностику ситуації, визначення інтересів обох сторін, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та формування конкретних пропозицій. Учасники мають підготувати аргументовані документи, що засвідчують їхню компетентність та здатність діяти в умовах невизначеності;

- **тактична підготовка.** Її завданням є вибір методів і засобів ведення переговорів, прогнозування тактики опонента та вироблення власних стратегічних підходів. Надмірна м'якість чи агресивність у ставленні до партнера є однаково неефективними, тому доцільним вважається прагматичний баланс між відстоюванням власних інтересів та готовністю до конструктивного діалогу.

Загалом підготовка має забезпечити психологічну, організаційну та змістову готовність сторін до конструктивного обговорення.

Переговорний процес. Цей процес пов'язаний із прямою взаємодією опонентів або взаємодією при участі третьої сторони. На цій стадії відбувається реальне зіткнення та узгодження інтересів. Розглянемо цей процес, розбивши його на декілька під етапів.

1. *Встановлення контакту та з'ясування позицій.* Незважаючи на плідну підготовку, на цьому періоді ведення переговорів відбувається обмін інформацією, точками зору і позиціями сторін. Сторони уточнюють власні інтереси, намагаються зняти психологічну напругу та створити атмосферу співпраці.

2. *Обговорення проблеми.* На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Учасники аргументують свої пропозиції, презентують альтернативи, намагаються звузити коло розбіжностей. Ефективність цього етапу залежить від комунікативної майстерності та здатності переконливо формулювати ідеї. Не в останню чергу професіоналізм учасників переговорів залежить від їхнього вміння слухати, вміння переконувати, вміння ставити запитання.

3. *Узгодження та укладання домовленостей.* Завершальним результатом є досягнення угоди, яка влаштовує обидві сторони, або виявлення меж, що роблять подальше погодження неможливим.

Завершальний етап. Заключна стадія передбачає аналіз досягнутих результатів та реалізацію домовленостей. Підписаний документ не завжди є обов'язковим наслідком переговорів – усе залежить від їх функціонального призначення. Вдалими вважаються ті переговори, після яких обидві сторони оцінюють результат як взаємовигідний та готові виконувати взяті на себе зобов'язання.

На цьому етапі формується репутація партнера: навіть одне невиконане зобов'язання здатне підірвати довіру. Важливою складовою завершальної стадії переговорів є підготовка письмового звіту. Він виступає не лише як підсумковий документ, а й фіксує весь хід переговорного процесу. Зазвичай у звіті відображаються такі аспекти:

- чи погоджена домовленість усіма учасниками переговорів;
- наскільки домовленість допомагає вирішити або принаймні врегулювати проблему;
- що сприяло досягненню успіху під час переговорів;
- які труднощі виникали та як їх вдалося подолати;
- що не було враховано під час підготовки та з яких причин;
- які тактичні прийоми та методи виявилися ефективними;

- які несподівані ситуації виникли під час переговорів;
- як поведився партнер у процесі переговорів;
- чи є домовленість достатньо конкретно щодо строків, місця, обсягу та учасників її реалізації;
- чи рівномірно розподілена відповідальність за виконання домовленостей між сторонами;
- які принципи ведення переговорів можна застосувати в майбутньому і чому.

Завершальна стадія покликана оцінити ефективність переговорів і визначити їх результативність. Переговори вважаються успішними, коли обидві сторони оцінюють їх результати як взаємовигідні. Про ефективність свідчить знайдене рішення проблеми та готовність учасників виконувати взяті зобов'язання.

1.4. Роль комунікації, культури та психології у переговорах

Переговори – це не просто обмін позиціями, аргументами чи компромісами. Це – психологічна взаємодія, у якій важливу роль відіграють когнітивні установки, емоційний стан, тип особистості, а також здатність до саморегуляції та емпатії [28].

На відміну від технічного погляду, психологія розглядає переговори як форму соціальної взаємодії, в якій беруть участь особистості з різними цілями, потребами та емоційними стратегіями. Успіх у переговорах суттєво залежить від уміння менеджера виявляти мотивацію співрозмовника, керувати власним емоційним станом та адаптуватися до ситуації через гнучке мислення. Тому умовами успішного ведення переговорів є професійна компетентність і свідомість, реалістичний підхід і зацікавленість у діловому спілкуванні.

Результат переговорів визначається застосованими методами їх ведення, засобами мовленнєвого впливу та рівнем культури ділового спілкування. Це включає дотримання норм ввічливості, поважне ставлення до партнера, толерантність і терпиме ставлення до особливостей характеру та поведінки людей.

Психологи Дж. Томас і Р. Кілменн ще у 70-х роках виокремили п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, які безпосередньо впливають на переговорний процес: конкуренція, співпраця, компроміс, уникання та пристосування [36]. Ефективний менеджер має володіти всіма

п'ятьма стилями поведінки та вміти обирати відповідну стратегію залежно від контексту.

Одним з ключових психологічних чинників переговорної діяльності є емоційний інтелект (EQ). Д. Гоулман підкреслював, що емоційна компетентність має навіть більше значення, ніж когнітивний інтелект, особливо в управлінських комунікаціях [4]. Високий рівень EQ допомагає зчитувати емоції співрозмовника, попереджувати ескалацію конфлікту, підтримувати емоційний баланс навіть у напружених ситуаціях, формувати довіру – критично важливу умову для будь-яких переговорів. Адже, коли менеджер зустрічається з опором з боку підлеглих під час організаційних змін, нераціональні аргументи не спрацьовують. Тут на перший план виходить емпатія, визнання емоцій іншого та правильна побудова діалогу.

Ще один важливий психологічний аспект – техніки впливу, що застосовуються у переговорному процесі. Р. Чалдіні описав шість принципів соціального впливу, зокрема: принцип взаємності, соціального доказу, авторитету, дефіциту, симпатії та послідовності [17]. Ці принципи істотно визначають поведінку учасників переговорів, впливаючи на прийняття рішень і формування довіри між сторонами. Менеджери часто використовують їх інтуїтивно – наприклад, створюючи відчуття ексклюзивності, апелюючи до авторитетних думок, або демонструючи готовність до взаємності. Водночас виникає етичне питання: де межа між переконанням і маніпуляцією?

Успішні переговорники уникають маніпуляцій, бо знають: довіра – найцінніший капітал. Психологічна компетентність дозволяє досягати результату без маніпуляцій, використовуючи прозору комунікацію, аргументацію та емоційну чесність.

Переговори – це не лише про те, що сказано вголос. За різними даними, близько 70% інформації передається невербально: через міміку, інтонацію, жести, дистанцію, швидкість мовлення. Високий рівень психологічної чутливості полегшує менеджеру «зчитування» стану співрозмовника ще до того, як він сформулює свою позицію.

Окремо варто виділити техніку активного слухання, яку вперше описав К. Роджерс. Вона включає: перефразування, уточнення, невербальну підтримку, рефлексивне відображення емоцій [38]. Такий підхід сприяє не лише краще зрозуміти партнера з переговорів, а й знизити рівень напруги, сформувати атмосферу співпраці.

Один з дієвих інструментів для менеджера – психологічна типологізація партнерів з переговорів. У теорії Майерс-Бріггс або соціально-психологічному

портретуванні (DISC-модель), передбачається, що різні типи людей вимагають різних підходів:

- раціональний аналітик очікує чіткої логіки;
- імпульсивний комунікатор реагує на емоційний вплив;
- домінуючий тип хоче контролю, тому варто дати йому «ілюзію вибору» [37].

Психологічна гнучкість полягає у здатності адаптуватися до особистісних характеристик співрозмовника, зберігаючи при цьому власну цілісність та позицію.

Отже, переговори в управлінській практиці – це не лише технічне досягнення угоди, а глибокий психологічний процес, який вимагає саморефлексії, розуміння поведінкових патернів і чутливості до емоційних сигналів.

Менеджер нового покоління – це не лише стратег і адміністратор, а й психолог у широкому сенсі цього слова: уважний, гнучкий, емоційно стійкий, здатний будувати комунікацію не лише з позиції влади, а з позиції партнерства.

Тому формування переговорної компетентності сучасного управлінця неможливе без включення психологічної підготовки – як на рівні знань, так і на рівні практичних навичок.

ТЕМА 2. ПІДГОТОВКА ДО ПЕРЕГОВОРІВ

- 2.1. Вирішення організаційних питань
- 2.2. Визначення цілей і інтересів сторін
- 2.3. Збір інформації та аналіз контексту
- 2.4. Планування сценаріїв розвитку подій
- 2.5. Критерії оцінки успішності переговорів

2.1. Вирішення організаційних питань

Будь-які переговори – це кожного разу новий предмет для обговорення, нові умови, нові учасники. Але все ж таки є дещо спільне: підготовка до переговорів, порядок ведення самого переговорного процесу і загальноприйнята техніка та тактика переговорів.

Комерційні переговори організуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, листуванні, телефонній розмові тощо. Вони починаються з того моменту, коли одна зі сторін виступає з пропозицією обговорити деталі та умови укладання контракту.

Коли друга сторона приймає пропозицію, настає один з найважливіших етапів – підготовка до переговорів. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для успішного проведення переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів.

Підготовка до переговорів включає кілька основних напрямків роботи: *вирішення організаційних питань* і *безпосередньо змістовна підготовка*.

Організаційна підготовка передбачає формування складу делегації, визначення місця та часу проведення переговорів, підготовку сценарію зустрічі, а також погодження низки технічних і процедурних питань, пов'язаних із ходом переговорного процесу.

Тому, план переговорів повинен містити:

- місце, дату і час зустрічі;
- склад учасників;
- питання для обговорення;
- альтернативи на випадок контрпропозицій;
- відповідального за підготовку довідкових матеріалів (зразки товарів, каталогів, реклами);
- відповідального за зустріч та проводи представників;
- відповідального за організацію частування в ході переговорів.

При визначенні часу зустрічі не прийнято тиснути на партнера з переговорів, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому вдалою є різновид ввічливих формулювань типу: «Будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о десятій годині».

При визначенні часу початку переговорів виходять з їх тривалості – 1,5–2 години. Як правило, вони призначаються на 9.30 або 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчилися не пізніше 17.00–17.30. При проведенні переговорів потрібно мати на увазі, що перший спад активності настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

Місцем зустрічі може бути приміщення одного з учасників переговорів. Зустрічі можуть відбуватись на території кожного з учасників (по черзі) або на нейтральній території.

Перед зустріччю необхідно підготувати приміщення. На столі не повинно бути ніяких зайвих документів, лише чистий папір, олівці, ручки, вода та склянки. Не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки, бо люди збираються не їсти, а працювати. Бутерброди, чай (або каву), фрукти та інше подавають у тому разі, якщо зустріч продовжується протягом багатьох годин.

Якщо зустріч проводиться як гостинна (перший або прощальний візит), то можна запропонувати гостям чашку кави або чаю. В деяких особливо урочистих випадках, а саме, коли люди добре і довго знають один одного, коли прощаються, можна запропонувати до кави чарочку коньяку або лікеру.

Переговори слід проводити в окремому приміщенні. Кімната для переговорів повинна мати належний вигляд. У ній має бути світло, чисто, зручно й не гамірно. Столи та крісла повинні бути відповідно обладнані. Учасники переговорів від приймаючої сторони повинні зайняти місце в кімнаті переговорів до приходу туди представників іншої сторони. Приймаючий повинен представити своїх колег за прізвищем і посадами, включаючи і запрошених на переговори представників інших організацій. Потім представляє своїх колег керівник іншої сторони.

Зустрічати іноземних гостей, які прибули, необхідно біля входу в офіс. Зустрічати може не керівник організації, а хтось із її співробітників. Він повинен провести гостей у кімнату для переговорів, допомогти зняти верхній одяг, зручно розташуватись.

Це технічні моменти підготовки до переговорів. Далі йде її організаційна стадія, де важливим є правильний підбір та оформлення складу делегації. Формування делегації (команди) охоплює визначення кількісного та якісного складу учасників, добір конкретних кандидатур і призначення керівника делегації. Основними критеріями відбору є професійна компетентність, досвід і психологічна сумісність членів команди. Усередині делегації доцільно здійснювати розподіл функцій відповідно до індивідуальних здібностей, досвіду та комунікативних особливостей її учасників – зокрема, здатності формулювати або аналізувати пропозиції, вести полеміку, виконувати організаційно-технічні завдання тощо. Важливо, щоб делегація діяла злагоджено, як єдина команда.

Нерідко буває так, що керівником делегації призначають людину з посадового статусу, не враховуючи її компетентність і досвід у веденні

переговорів, і, що особливо важливо, її вміння вести бесіду. Адже вирішальним для ведення переговорів є наявність у людини відповідних навичок.

2.2. Визначення цілей і інтересів сторін

Технічні та організаційні питання відіграють дуже важливу роль і без їх вирішення переговори не можуть відбутись. Однак, основна увага на стадії підготовки переговорів приділяється *змістовній* стороні справи, яка передбачає опрацювання переговорного процесу. Таке опрацювання включає:

- аналіз проблеми;
- формулювання загального підходу до переговорів, ідей, завдань та власної позиції на них;
- визначення можливих варіантів рішень;
- підготовку пропозицій та їх аргументацію;
- складання необхідних документів та матеріалів.

При цьому звертається особлива увага на інтереси сторін. *Інтерес* – це одне з ключових понять переговорного процесу. Сторони, які вступають у переговори, завжди мають як загальні, так і різні інтереси. Тому, перед переговорами важливо правильно оцінити свої інтереси та інтереси партнера.

Різні інтереси у зв'язку з їх взаємоскерованістю одні до одного можуть не збігатися, збігатися частково або не перетинатися зовсім. Серед них виокремлюють:

- інтереси, що взаємодоповнюють один одного, які сприяють досягненню взаємозадовільного рішення;
- інтереси, що взаємно виключають один одного (наприклад, претензії однієї сторони, які ведуть до втрат у сторони іншої);
- інтереси, коли реалізація їх однією із сторін ніяк не торкається інтересів другої сторони, тобто сторони бажають різного.

Змістова підготовка переговорів передбачає систематичну роботу над змістом майбутньої розмови та зазвичай охоплює такі напрямки:

1. *Аналіз проблеми та діагностика ситуації.* Змістовий аспект підготовки починається з вивчення ситуації, що спричинила потребу у переговорах. Важливо з'ясувати та уточнити позиційні інтереси і потреби обох сторін. Власні інтереси учасники можуть формувати за такими категоріями:

- особисті цілі та потреби;
- групові інтереси та потреби;
- стратегічні цілі розвитку організації.

Позицію партнера доцільно моделювати, враховуючи:

- його вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- способи підсилення власної позиції;
- потреби, що формують його інтереси;
- збіги та розбіжності між його інтересами та власними.

2. *Формування загальної стратегії переговорів, цілей та позицій.*

Цей етап передбачає визначення мети переговорів, функцій, які вони можуть виконати, та цілей протилежної сторони. Важливо передбачити засоби досягнення мети: спільний аналіз проблеми, пошук можливих варіантів її вирішення, баланс поступок і здобутків.

3. *Прогнозування розвитку ситуації та можливих рішень.*

Підготовка включає пошук оптимальних відповідей на ключові питання, оцінку ймовірних коректив для досягнення найбільш прийняттого для обох сторін варіанту, а також прогнозування потенційних негативних наслідків реалізації обраного рішення.

4. *Проектування сприятливих умов проведення переговорів.*

Варіанти вирішення проблеми можуть змінюватися під впливом нових умов: фізичних, морально-психологічних, соціально-економічних чи соціально-психологічних. Наприклад, зміни можуть виникати через перегляд цінностей або зовнішніх факторів. Тому важливо прогнозувати умови, за яких відбуватимуться переговори.

5. *Підготовка та аналіз пропозицій, складання необхідних документів.*

На цьому етапі оцінюють та ранжують можливі варіанти залежно від їхньої прийнятності. Важливо продумати пропозиції, що відповідають різним варіантам вирішення проблеми, аргументувати їх і підготувати відповідні документи та матеріали. Це сприяє точності формулювань і підвищує рівень підготовки учасників.

2.3. Збір інформації та аналіз контексту

Підготовка до переговорів ділиться на три етапи: на першому етапі слід зібрати всю необхідну інформацію, розібратися які стоять перед учасниками завдання, визначити шляхи вирішення. План проведення зустрічі повинен бути досить гнучким, але передбачає отримання відповіді на всі поставлені питання. Відомо, що непередбачена ситуація може призвести до зриву переговорів.

Одним із найрезультативніших підходів є ретельна попередня підготовка, яка передбачає чітке пояснення бізнес-партнерам мети та завдань переговорів. Такий підхід охоплює глибоке вивчення діяльності іншої сторони через аналіз вебсайтів, пресрелізів та публікацій про компанію; ознайомлення з професійним досвідом партнерів за допомогою біографій на корпоративному сайті, профілів у *LinkedIn* та відкритих джерел; а також вивчення їхньої попередньої переговорної практики шляхом аналізу аналогічних угод, умов контрактів, цінових пропозицій та комерційних оферт. Така підготовка дає змогу глибше зрозуміти логіку дій контрагента та передбачити його поведінку в процесі переговорів.

На значущості підготовчого етапу переговорів наголошують Р. Фішер, В. Юрі та Б. Паттон. Автори стверджують, що найвищої ефективності можна досягти завдяки системному підходу, який передбачає охоплення всіх складових переговорного процесу. Результативність переговорів, на їхню думку, визначається сукупністю семи ключових елементів [16]:

- **інтереси.** Учасники переговорів прагнуть досягти результату, який би відповідав їхнім справжнім потребам та цінностям. Чим ретельніше сторони заздалегідь проаналізують власні інтереси, тим більша ймовірність, що вони зможуть їх реалізувати;

- **опції.** Під опціями розуміють можливі варіанти домовленостей або окремих положень угоди. Чим ширше коло варіантів, тим більша ймовірність знайти такий, який задовольнить інтереси обох сторін;

- **альтернативи.** Оптимальний результат переговорів має перевищувати будь-яку альтернативу, доступну поза межами переговорного процесу. Тому перед прийняттям остаточного рішення важливо чітко усвідомити, які ще можливості існують і які наслідки матиме їх вибір;

- **легітимність.** Кожна сторона прагне до справедливого ставлення. Саме тому доцільно спиратися на об'єктивні стандарти, що можуть використовуватись як інструмент переконання у справедливості власної позиції та захисту від необґрунтованих дій опонента;

- **комунікація.** Успіх переговорів істотно залежить від ефективності двосторонньої взаємодії. Важливо заздалегідь продумати, яку інформацію варто повідомити, які питання поставити та які реакції очікувати від співрозмовника, щоб забезпечити конструктивний обмін думками;

- **взаємовідносини.** Ефективні переговори сприяють не лише досягненню угоди, а й покращенню ділових стосунків між сторонами. Підготовчий етап має також включати аналіз людського чинника – розуміння

особистостей, мотивів і способів взаємодії, що сприяють створенню позитивного психологічного клімату;

- **зобов'язання.** Якість домовленостей оцінюється за реалістичністю взятих на себе обіцянок. Завчасне планування змісту і форми можливих зобов'язань підвищує ймовірність їх виконання й забезпечує довіру між сторонами.

Ця концепція ще раз демонструє, що підготовка до переговорів – це не лише технічна чи організаційна робота, а комплексний процес, який поєднує стратегічне мислення, аналітику, комунікаційні навички та розуміння людських взаємин.

2.4. Планування сценаріїв розвитку подій

Переговори як форма мислення та спосіб організації взаємодії притаманні не всім соціально-економічним, політичним і управлінським моделям суспільства. Зокрема, в адміністративно-командних системах вони застосовуються рідко, що звужує можливості міжособистісної комунікації. Водночас силові методи чи погрози не здатні усунути суперечності та конфлікти, тому єдиним ефективним засобом узгодження інтересів залишаються переговори. Вони сприяють вирішенню спірних питань, налагодженню співпраці через дискусії, консультації, досягнення домовленостей та вироблення спільних рішень. Такі відносини передбачають співучасть, співпереживання та співпрацю.

Проте інколи сторони не готові ухвалювати конкретні рішення – такі переговори вважають попередніми, оскільки вони обмежуються лише обміном думками та інформацією. Бувають випадки, коли одна зі сторін бере участь у переговорах лише для відволікання уваги партнера, що робить їх деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовуються як прикриття або демонстрація уявної зацікавленості, то фактично вони не виконують своєї сутності, адже окремі учасники не мають наміру розв'язувати проблему.

Підготовка нової угоди може займати скільки завгодно часу, але саме рішення має прийматися швидко і негайно реалізовуватися. До речі один з постулатів японського бізнесу говорить: реагувати миттєво, діяти блискавично.

Успіх переговорів не в останню чергу залежить від принципових відносин співрозмовників до переговорів взагалі і від їх поведінки в конкретній ситуації.

Учасники переговорного процесу можуть дотримуватися різних поглядів і принципів: сприймати переговори як інструмент досягнення перемоги або як

спосіб спільного аналізу проблеми та пошуку шляхів її вирішення. Обрана позиція визначає підхід до обговорення, аналізу та ухвалення рішень:

- *конфронтаційний підхід* – ґрунтується на переконанні, що головна мета переговорів полягає у перемозі та максимальному досягненні власних цілей;
- *партнерський підхід* – передбачає з'ясування позиції іншої сторони, спільний аналіз проблеми та пошук оптимальних шляхів подолання суперечностей.

2.5. Критерії оцінки успішності переговорів

Ефективність переговорного процесу доцільно оцінювати за такими основними показниками:

- відносини з клієнтом;
- комунікація;
- інтереси сторін;
- варіанти рішень щодо умов угоди;
- об'єктивні критерії;
- BATNA (перевірка домовленостей щодо найкращої альтернативи обговорюваній угоді);
- зобов'язання сторін.

Оцінювання за критерієм «*відносини*» дозволяє визначити емоційний клімат взаємодії між учасниками — чи панувала атмосфера довіри та співробітництва, чи, навпаки, недовіри й напруженості.

За критерієм «*комунікація*» оцінюється якість ділового спілкування – наскільки воно було конструктивним, відкритим або маніпулятивним. За необхідності стиль взаємодії коригується для досягнення більшої ефективності.

Критерій «*інтереси сторін*» допомагає з'ясувати справжні потреби й мотиви клієнта, які не завжди збігаються з його заявленою позицією. Позиція лише відображає інтереси, але не визначає їх повністю.

Аналіз переговорів за критерієм «*варіанти*» відображає здатність переговорника розробляти й пропонувати рішення, вигідні для обох сторін.

Застосування *об'єктивних критеріїв* передбачає пошук незалежних і справедливих стандартів, що слугують основою для узгодження умов угоди. Такі стандарти мають бути неупередженими, законними та практичними.

Критерій *BATNA* забезпечує впевненість у тому, що досягнута угода є оптимальною порівняно з найкращою альтернативою, доступною переговорнику.

Оцінка за критерієм «зобов'язання» дозволяє визначити реальний рівень готовності сторін виконувати досягнуті домовленості.

Узагальнене застосування зазначених критеріїв не лише підвищує точність оцінки результатів переговорів, а й сприяє більш якісній підготовці до них. Використання таких підходів формує відмову від позиційного торгу та перехід до принципів переговорів, що забезпечує швидше та ефективніше досягнення взаєморозуміння між сторонами.

ТЕМА 3. ОСНОВИ ПЕРЕГОВОРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

- 3.1. Вербальна та невербальна комунікація
- 3.2. Техніки активного слухання
- 3.3. Формулювання питань та управління діалогом
- 3.4. Побудова аргументації в переговорах

3.1. Вербальна та невербальна комунікація

Будь-які переговори ґрунтуються на правильному та зрозумілому обміні інформацією між учасниками. Вміння продуктивно і безконфліктно вести переговори – не тільки важлива професійна якість перемовника, але й необхідний елемент побудови партнерських відносин і розвитку бізнесу. Знання основ ділового спілкування дозволяє налагоджувати результативну взаємодію з партнерами, колегами та контрагентами, забезпечуючи комфортну психологічну атмосферу та застосовуючи різноманітні стратегії і тактики, спрямовані на досягнення компромісу і взаємовигідного рішення.

Комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, що здійснюється за допомогою вербальних і невербальних засобів з метою передачі та отримання інформації.

Ефективна комунікація в переговорному процесі включає як вербальні (з лат. *verbalis* – словесні), так і невербальні (безсловесні) засоби взаємодії, що забезпечують точну передачу інформації та вплив на поведінку партнерів.

Вербальна комунікація – це обмін інформацією за допомогою слів, який є основним інструментом передачі думок, аргументів і переконань під час переговорного процесу. У переговорах вербальне спілкування дозволяє чітко формулювати позиції, пояснювати мотиви та досягати домовленостей.

Проте, існує точка зору, що в міжособистісному спілкуванні більшість інформації передається через **невербальні** засоби – приблизно 65%. Зокрема, рухи тіла передають близько 55% інформації, голосові інтонації – 38%, а слова – лише 7%. Це пояснюється тим, що жести рук часто виконуються автоматично, неусвідомлено, і саме тому вони здатні передавати найтонші емоційні відтінки та більш сильно впливати на сприйняття [19].

Одним із основних невербальних засобів спілкування є кінесика – система жестів, міміки, пантоміміки, рухів тіла та поглядів. **Міміка** відображає емоційний стан людини через рухи обличчя, особливо очей і рота. **Пантоміміка** проявляється в рухах тіла, які показують внутрішній стан або ставлення людини до подій навколо.

Жести – це рухи тіла, що відображають внутрішній стан людини та несуть інформацію про її думки, емоції й ставлення до ситуації. У діловому спілкуванні жести допомагають передавати смисл, підкреслювати наміри та регулювати взаємодію. Виокремлюють чотири типи жестів:

- жести-символи – мають певне культурне або соціальне значення. *Наприклад:* жест, який утворює букву «О» великим і вказівним пальцями, у США означає «все добре», а у Франції – «нуль»;
- жести-ілюстратори – доповнюють усне мовлення, підкреслюють напрямок, розмір або характер дії. *Наприклад:* показ рукою розмір предмета чи напрямок руху;
- жести-регулятори – сприяють координації та підтриманню комунікації між учасниками. *Наприклад:* традиційний потиск руки для початку або завершення ділової взаємодії.
- жести-адаптори – відображають емоційний стан або внутрішні переживання людини. *Наприклад:* в українців жест «почухав потилицю» сигналізує про певне хвилювання або сумнів.

Рукоштовання є однією з найпоширеніших форм вітання та завершення переговорів. Воно використовується не лише під час знайомства чи прощання, а й при укладенні угод, демонстрації взаємної поваги та довіри. Від того, як саме відбувається рукоштовання, часто залежить перше враження і навіть результат переговорів.

Алан і Барбара Піз – австралійські експерти з комунікацій та невербальної поведінки, автори багатьох популярних книг про мову тіла, психологію спілкування та переговорів, ґрунтовно вивчали невербальні сигнали та їхній вплив на міжособистісні стосунки в діловому середовищі. Вони описали основні характеристики рукоштовання [12]:

- *коротке та слабке рукостискання з сухими руками* може свідчити про байдужість, тоді як тривале і вологе часто сигналізує про сильне хвилювання;
- *ледь затягнуте рукостискання, доповнене усмішкою та дружнім поглядом*, демонструє відкритість і доброзичливість. Проте надто довге утримання руки може дратувати співрозмовника і створювати неприємні асоціації;
- *положення долоні* також має значення: долоня вгору – сигнал готовності поступитися, долоня вниз – прагнення домінувати, а вертикальне положення долонь свідчить про рівність і взаємну повагу;
- *пряме, жорстке рукостискання* може підкреслювати офіційну дистанцію або нерівність;
- *якщо в руку беруть лише пальці співрозмовника*, це може свідчити про бажання зберегти дистанцію;
- *«рукавичкове» рукостискання*, коли одна рука обіймає іншу з боку, виражає глибокі почуття, проте воно доречне лише між добре знайомими людьми і не рекомендується при першій зустрічі;
- *ступінь довіри* часто визначає, яку частину руки торкається ініціатор: чим більший ступінь довіри, тим вище від зап'ястя до ліктя, а найбільш близький контакт – охоплення плеча лівою рукою.

Посмішка є важливим невербальним сигналом, що виражає дружні почуття і прихильність до співрозмовника. Коли учасники переговорів посміхаються один одному на початку зустрічі, це допомагає зняти напруженість перших хвилин і створює комфортну атмосферу для більш відкритого та впевненого спілкування.

Водночас посмішка може передавати різні емоції: вона може бути дружньою, іронічною, глузливою, презирливою, улесливою тощо. Ступінь відкритості усмішки відображає емоційний стан людини, її фізичне та психологічне самопочуття.

Окрему систему становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій: інтонації, гучності, темпу, тембру, тональності, а також вкрапленням у голос – сміху, покашлювання, дикції тощо.

3.2. Техніки активного слухання

Більшість комунікацій починається зі слухання. На відміну від набутих комунікативних навичок, таких як читання і письмо, вміння слухати часто сприймається як природна здатність, що формується ще в дитинстві. Однак

дослідження показують, що ми можемо слухати, але при цьому не чути співрозмовника.

Серед *типових помилок*, які допускають у процесі слухання, можна виділити такі:

- *виключення з розмови*. Іноді під час розмови нам стає нецікаво: ми не погоджуємося з почутим, або думки про власні проблеми відволікають увагу. Це призводить до втрати нитки думки співрозмовника;

- *зосередженість на собі*. Ситуація, коли ми забуваємо ім'я співрозмовника або відволікаємося на свій зовнішній вигляд чи намагаємося передбачити його думки. У таких випадках слухання стає поверхневим і неуважним;

- *поспішні висновки*. Коли хтось висловлює протилежну точку зору, ми можемо миттєво сформуванати думку, що ця людина некомпетентна, і вже готувати контраргументи. Це призводить до втрати важливих деталей і помилкових висновків.

Чинники, що перешкоджають ефективному слуханню:

- *внутрішні*: стурбованість, гнів, емоційне ставлення до справи, невпевненість у собі, фізичне нездужання, голод, спрага, обмеження у часі;

- *зовнішні*: конфліктна обстановка, звукові та зорові подразники, надмірне навантаження органів чуття, неприйняття особистості співрозмовника, велика кількість справ і брак часу, прагнення все запам'ятати;

- *людські якості*: незвична манера говорити, зовнішній вигляд або емоційність співрозмовника, використання складних чи неприйнятних слів.

Люди слухають по-різному, але активне слухання дозволяє краще зрозуміти партнера, отримати повну інформацію та зробити комунікацію комфортною для обох сторін. Якщо співрозмовник бачить, що його слухають, він відчуває довіру, що є важливим для ефективних переговорів.

Повноцінне продуктивне слухання вимагає свідомих зусиль, які з часом стають навичкою. Воно передає сигнали співрозмовнику, що його чують, за допомогою як вербальних засобів (слова) так і невербальних (жести, міміка, інтонація).

У процесі переговорів уміння слухати – це не пасивне сприйняття, а активний інструмент впливу та побудови взаєморозуміння. Активне слухання дозволяє:

- створити атмосферу довіри;
- краще зрозуміти позицію та інтереси партнера;
- запобігти конфліктам і непорозумінням;

- впливати на емоційний стан співрозмовника.

1. Парафраз (перепразування). Використовуйте для перевірки розуміння позиції партнера та демонстрації уваги.

Приклад: «Отже, ви пропонуєте перенести підписання угоди на наступний місяць?»

2. Рефлексія почуттів. Допомагає зняти емоційну напругу та показати, що ви чуєте не лише слова, а й емоції.

Приклад: «Розумію, що вас турбує ця затримка» або «Чую, що ви засмучені умовами контракту».

3. Уточнення. Дозволяє уникнути двозначностей і зібрати потрібні деталі.

Приклад: «Що конкретно ви маєте на увазі під додатковими витратами?»

4. Резюмування. Закріплює спільні домовленості та фіксує досягнутий прогрес.

Приклад : «Отже, ми погодилися, що перша партія товару надходить 15 вересня».

5. Невербальні сигнали уваги. Візуально демонструють залученість: кивки, контакт очей, відкрита поза.

Наприклад: легке нахилення вперед, усмішка, кивання головою під час пояснень партнера.

6. Підтримувальні репліки. Сприяють продовженню розмови та стимулюють співрозмовника розкривати деталі.

Наприклад: «Так», «Розумію», «Цікаво, розкажіть більше».

1. Віддзеркалення. Повторення ключових слів або інтонації співрозмовника для підсилення ефекту емпатії.

Приклад:

Партнер: «Мене хвилює ця умова».

Ви: «Вас хвилює саме ця умова?»

Поєднання щонайменше трьох технік під час однієї розмови значно підвищує рівень довіри та відкритості партнера, що безпосередньо впливає на результат переговорів.

3.3. Формулювання питань та управління діалогом

Уміння ставити питання є ключовим інструментом у переговорах, оскільки дозволяє отримати достовірну інформацію від співрозмовника або з'ясувати його ставлення до певного питання. Запитання можуть мати різні форми і типи.

Відкриті запитання дають співрозмовнику можливість розгорнуто висловити свою думку, пояснити позицію та надати додаткову інформацію. Вони часто використовуються для отримання різноманітних відповідей на загальні теми. Такі запитання:

- не мають однозначної відповіді «так» чи «ні»;
- зазвичай починаються з «що», «як», «чому»;
- не обмежують напрямок відповіді, сприяють розвитку діалогу (наприклад: «Як, на вашу думку, слід діяти в цій ситуації?»);
- стимулюють співрозмовника формулювати власні думки, цілі, потреби та оцінку поточної ситуації (наприклад: «Що вас найбільше не влаштовує в поточній ситуації?»);
- допомагають усвідомити нові аспекти власної позиції та поглядів (наприклад: «Що ви про це думаєте?»; «Як ви оцінюєте ефективність своєї роботи на даний момент?»);
- сприяють активному осмисленню почутих ідей (наприклад: «Які цілі вам слід поставити перед собою на цей період?»)
- дозволяють учасникам переговорів точніше демонструвати свій стиль спілкування.

Закриті запитання передбачають отримання конкретної, короткої відповіді, часто «так» чи «ні». Вони:

- дозволяють уточнити конкретні дані;
- не потребують довгого роздуму;
- корисні для зворотного зв'язку;
- допомагають підтвердити певну позицію;
- можуть посилювати позитивні висловлювання;
- спрямовують розмову в потрібне русло.

Приклади закритих запитань: «Чи погоджуєтесь ви з моєю оцінкою ситуації?»; «Це основне ваше завдання?»; «Ви дійсно цього прагнете?»

Крім базових типів, запитання мають підкатегорії:

- **подвійні закриті** – розширюють варіанти відповіді;
- **переломні** – спрямовані на зміну теми або утримання розмови у визначеному напрямі;
- **риторичні** – передбачають прямі відповіді, підтверджують позицію, стимулюють додаткові запитання;
- **запитання для роздумів** – стимулюють коментування та обмірковування, сприяють довірі;
- **інформаційні** – орієнтовані на отримання актуальних даних;

- *спеціальні* – обмежують поле відповіді певною темою;
- *запитання з кількома варіантами* – передбачають вибір із запропонованих опцій;
- *навідні* – містять очікувану відповідь і можуть використовуватися для підштовхування співрозмовника;
- *ланцюжки запитань* – кілька питань, поставлених підряд;
- *питання про погляди* – призначені для виявлення думки співрозмовника.

Водночас варто уникати деяких видів питань:

- *саркастичних* та *критичних* – можуть створювати враження приниження, викликати негативні емоції, заважати відкритому обговоренню;
- *набридливих* – використовуються для перевірки знань чи правоти співрозмовника, створюють відчуття домінування;
- *навідних* – змушують відповідати очікуваним чином, що може обмежувати чесність відповіді.

У практиці ведення переговорів рекомендовано розпочинати розмову з закритих запитань, щоб отримати конкретні дані. Для розвитку діалогу під час обговорення варто використовувати відкриті запитання. Для перевірки отриманої інформації доцільно застосовувати риторичні та питання для роздумів, а у завершальній фазі задавати переломні запитання, щоб підсумувати обговорення або переключитися на інші теми.

3.4. Побудова аргументації у процесі переговорів

Успішні переговори неможливі без уміння переконувати, впливати на емоційний стан співрозмовника та формувати певні установки чи поведінкові реакції. Побудова аргументації в переговорах базується на трьох основних типах комунікації: *переконуючій, експресивній та сугестивній (навіювальній)*. Кожна з них має власні цілі, умови реалізації та специфічні засоби впливу.

Переконуюча комунікація. Мета переконуючої комунікації – змінити або скоригувати уявлення, установки чи поведінку партнера через логічні аргументи, факти й докази. У переговорах вона спрямована на те, щоб пояснити правомірність своєї позиції, зробити її зрозумілою, прийнятною і привабливою для іншої сторони. Очікуваний результат – залучення партнера на свою позицію, переорієнтація його цілей чи переконань. Для цього необхідно враховувати інтелектуальний рівень і психологічну сприйнятливність співрозмовника, його мотивацію, потреби та систему цінностей.

До найпоширеніших форм переконуючої комунікації належать переговори, дискусії, публічні виступи, круглі столи, презентації, консультації. Успіх залежить від уміння логічно вибудувати аргументацію. Доцільно використовувати такі техніки: роз'яснення, порівняльний аналіз, апеляція до спільних цінностей, а також контраргументація – передбачення можливих заперечень партнера. Психологічні прийоми приєднання, формування довіри й атракції (симпатії) створюють сприятливий фон для сприйняття навіть складних чи непопулярних ідей.

Експресивна комунікація. Експресивна комунікація спрямована на формування у партнера певного психоемоційного настрою, передачу почуттів і переживань, стимулювання до дій. У переговорах цей тип комунікації використовується тоді, коли потрібно не лише переконати раціонально, а й торкнутися емоційної сфери співрозмовника – викликати співпереживання, симпатію або натхнення до спільної справи.

Умовою ефективності експресивного впливу є опора на емоційну сферу партнера та використання художньо-естетичних засобів впливу, які активізують усі сенсорні канали сприйняття. До типових форм експресивної комунікації належать промови, презентації, розповіді про ситуації чи людей, брифінги, мозкові штурми, демонстрації відео- й аудіофрагментів, мітинги.

Основні засоби експресивного впливу – це емоційно забарвлена, образна мова, короткі й виразні вислови, вміння працювати голосом і поглядом, використання жестів і міміки. Високий рівень акторської майстерності, конгруентність (узгодженість слів, емоцій і поведінки), а також щирість і доброзичливість є ключовими чинниками створення емоційного контакту з партнером.

Сугестивна (навіювальна) комунікація. Сугестивна комунікація ґрунтується на психологічному механізмі навіювання. Її мета – вплинути на партнера на підсвідомому рівні, змінити його мотивацію, установки, поведінку чи ставлення до ситуації. Вона особливо ефективна тоді, коли партнер недостатньо поінформований або не схильний до критичного аналізу, а комунікатор має високий авторитет і викликає довіру.

Умови успішного навіювання – це створення атмосфери довірливості, демонстрація впевненості, емоційної врівноваженості й компетентності. Типові форми сугестивної комунікації включають бесіди, консультації, дебати, рекламні повідомлення, тренінги та мітинги.

Серед технологій навіювання використовуються роз'яснення потрібних установок, посилення на авторитетні джерела, персоніфікація прикладів,

управління емоційною напругою, попередження чи навіть загрози. Водночас необхідно дотримуватись етичних норм, оскільки маніпулятивні прийоми (шантаж, психологічний тиск) можуть призвести до руйнування довіри та репутаційних ризиків.

Переконання, експресія та навіювання – це три взаємодоповнювальні стратегії аргументації, які у переговорах мають бути збалансованими. Переконання апелює до розуму, експресивна комунікація – до почуттів, а сугестивна – до підсвідомості. Ефективний переговорник уміє поєднувати ці підходи залежно від цілей, контексту ситуації та особливостей партнера.

Таким чином, побудова аргументації – це не лише добір фактів чи логічних доказів, а й уміння створити психологічну атмосферу, в якій партнер готовий почути, прийняти й підтримати вашу позицію. Лише поєднання раціональної логіки, емоційної виразності та етичного впливу забезпечує справжню ефективність переговорного процесу.

МОДУЛЬ 4. ПЕРЕГОВОРНІ СТИЛІ ТА СТРАТЕГІЇ

4.1. Жорсткі, м'які та принципові переговори

4.2. Стилi переговорної поведінки

4.4. BATNA/ WATNA і зона можливого порозуміння

4.5. Вибір стратегії залежно від ситуації

4.1. Жорсткі, м'які та принципові переговори

Для досягнення бажаного результату в переговорному процесі учасники обирають певні стратегії та тактики ведення переговорів. Існують кілька основних стратегічних підходів, які відрізняються стилем взаємодії та методами досягнення угоди.

Жорсткий підхід передбачає, що сторони займають протилежні позиції та наполегливо відстоюють їх. В такому випадку часто використовуються різні тактичні прийоми, наприклад, спроби ввести партнера в оману щодо справжніх намірів чи цілей переговорів. Поступки робляться лише в мінімальному обсязі, необхідному для продовження діалогу. Такий підхід нерідко перетворює переговори на боротьбу волі, у ході якої досягти компромісу може бути складно.

М'який підхід базується на припущенні дружнього ставлення сторін одна до одної. Головною метою є не перемога, а досягнення згоди. Для цього учасники

роблять поступки, демонструють довіру та готовність до співпраці. Водночас такий стиль переговорів може призвести до ухвалення нечітких або непродуманих рішень, оскільки акцент робиться на уникненні конфронтації, а не на захисті власних інтересів.

Принциповий (Гарвардський) підхід є альтернативою жорсткому і м'якому стилям. Його основна ідея полягає у зосередженні уваги на справжніх інтересах сторін, пошуку взаємовигідних рішень і використанні об'єктивних стандартів для регулювання суперечностей. Цей підхід був розроблений американськими фахівцями Р. Фішером та ін. [16], які запропонували метод принципівих переговорів як ефективну альтернативу традиційному позиційному торгу.

Традиційний позиційний підхід часто залишає учасників переговорів незадоволеними, виснаженими або відчуженими, адже вони опиняються перед вибором: або поступитися, або відстоювати позицію до кінця, ризикуювши зіпсувати стосунки з протилежною стороною. Принципові переговори пропонують вирішувати проблеми, виходячи з суті справи, а не з позицій партнерів. Там, де інтереси збігаються, шукають взаємовигідні рішення; де інтереси суперечливі, угоду формують на основі справедливих і об'єктивних норм.

Результатом застосування принципівого підходу має бути:

- досягнення угоди, яка максимально відповідає інтересам кожної сторони, врегульовує суперечності справедливо, є довгостроковою та враховує суспільні інтереси;
- ефективні переговори без зайвих втрат, характерних для позиційного торгу;
- покращення або, щонайменше, збереження робочих стосунків між сторонами.

Метод принципівих переговорів базується на чотирьох ключових правилах.

Правило 1. Відокремлюйте людей від проблеми. Слід концентруватися на суті проблеми, а не на особистих якостях співрозмовника чи емоційних реакціях. Необхідно підтримувати робочі стосунки, не переносити оцінку особистості на предмет обговорення і уникати позиційного торгу. Рекомендується:

- формувати ефективні робочі взаємини;
- підтримувати конструктивний контакт протягом всього переговорного процесу;
- відокремлювати стосунки від дискусії за суттю питання;

- концентруватися на проблемах, а не на особистостях;
- уникати обмежень, пов'язаних із позиційним торгом.

Правило 2. Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях. Замість того, щоб сперечатися щодо позицій, варто з'ясувати справжні потреби сторін. Щоб виявити інтереси сторін, необхідно:

- пояснити свої інтереси;
- з'ясувати інтереси іншої сторони;
- обговорювати спільні питання;
- бути конкретними, але гнучкими;
- захищати власні інтереси, залишаючись стійкими.

Правило 3. Розробляйте взаємовигідні варіанти. Багато непорозумінь виникає через небажання шукати творчі рішення. Для ефективного вирішення спільних проблем слід:

- відокремлювати судження від кінцевого рішення;
- розширювати коло можливих підходів;
- шукати взаємовигідні рішення;
- сприяти партнеру у прийнятті рішення.

Правило 4. Використовуйте об'єктивні критерії та процедури. Для досягнення справедливого рішення доцільно застосовувати стандарти, незалежні від прагнень сторін. Це можуть бути:

- справедливі критерії, що базуються на суті питання;
- об'єктивні процедури для врегулювання конфліктів інтересів.

За потреби залучаються незалежні експерти, спостерігачі або посередники для оцінки ситуації та забезпечення справедливості.

4.2. Поведінкові моделі у переговорах

Важливим аспектом успішних переговорів є поведінкова модель учасника, тобто спосіб, у який він реагує на позиції та інтереси іншої сторони. Різні підходи до взаємодії можна умовно класифікувати на п'ять основних стилів: позиційний торг, компроміс, конфронтація, поступка, співробітництво. Кожен із них відображає баланс між орієнтацією на власні інтереси та інтереси партнера і визначає характер і результат переговорного процесу.

Позиційний торг – це процес взаємного обговорення умов майбутньої угоди між сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення. У ході торгу сторони можуть висувати пропозиції, робити поступки, коригувати позиції, щоб наблизитися до компромісу або угоди. Торг часто передбачає використання

різних тактик і стратегій впливу для досягнення бажаного результату. Але загалом ця стратегія переговорів орієнтація на конфронтацію. Суперечка проводиться за кожною конкретною позицією. Часто це призводить до угод, які не відповідають інтересам сторін; зростає ціна досягнення домовленостей та витрачається час; зростає ризик того, що угода взагалі не буде укладена; загрожує продовженню відносин між учасниками переговорів, так як вони, по суті, вважають один одного ворогами.

Компроміс – це форма досягнення згоди, за якої кожна зі сторін робить певні поступки зі своїх початкових позицій. Сторони не займаються активним пошуком рішень, натомість компроміс дозволяє знайти рішення, яке не є ідеальним для жодної сторони, але прийнятним для всіх учасників переговорів. Він особливо ефективний у ситуаціях, коли сторони мають приблизно рівні ресурси та прагнуть зберегти робочі стосунки.

Конфронтація – це стратегія або поведінкова модель у переговорах, коли одна зі сторін активно протистоїть іншій, відстоюючи свою позицію без готовності до поступок. Такий підхід може супроводжуватися жорсткими аргументами, емоційною напругою та підвищеним рівнем конфліктності. Конфронтація може бути як усвідомленою тактикою тиску, так і проявом ескалації конфлікту.

Поступка – це свідоме зниження вимог або відмова від частини початкових умов з метою просування переговорів уперед. Поступки можуть бути тактичними (обмеженими у масштабі) або стратегічними (суттєвими), залежно від цілей сторони. Вони часто використовуються для зміцнення довіри, зменшення напруженості та досягнення угоди. Стратегію поступки рекомендується застосовувати у ситуаціях, коли результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; розв'язання проблеми наразі небезпечно через велику ймовірність погіршити ситуацію.

Співробітництво – це стратегія переговорів, що ґрунтується на пошуку взаємовигідних рішень, які максимально задовольняють інтереси всіх сторін. При співробітництві учасники відкрито обмінюються інформацією, прагнуть зрозуміти позиції один одного та спільно шукають оптимальний варіант домовленості. Такий підхід сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин. Співробітництво доцільно у таких ситуаціях:

- розв'язання проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;

- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають розв'язання проблеми.

4.3. Побудова переговорної стратегії

Починаючи переговори, слід усвідомлювати, що вони відбуваються у форматі відносин «суб'єкт – суб'єкт», а не «суб'єкт – об'єкт». Це взаємодія двох сторін, кожна з яких керується власними цілями, інтересами та намірами. Цей принцип актуальний і в управлінській сфері, де переговори є необхідною умовою для встановлення партнерських контактів та пошуку рішень, що максимально враховують інтереси всіх сторін. Учасники переговорного процесу завжди мають власні цілі та наміри, які можуть частково збігатися, а частково – відрізнятись. Саме спільність інтересів створює підґрунтя для переговорів, а розбіжності – спонукають до їх проведення.

Досвідчені перемовники зазвичай не зупиняються на досягнутому й не бувають повністю задоволені ні процесом переговорів, ні їх результатами, ні власними діями. Це не прояв невдоволення чи знецінення, а прагнення зрозуміти, чи можна було досягти ще більш вигідного результату.

Щоб вести переговори успішно, необхідно:

- мати інформацію про учасників переговорів – саме ці знання становлять понад 90 % підготовки;
- опанувати тему переговорів – знання фактичного матеріалу становить менше 10 %;
- мати практичний досвід перемовин, що дозволяє адаптуватися до різних ситуацій.

Отже, ключ до ефективних переговорів – не лише ваші аргументи, а розуміння особистості опонента: його мотивації, інтересів та цінностей.

Професор С. Даймонд, викладач Уортонська школа бізнесу та один із провідних світових експертів із переговорів, наголошує: «Найцінніший капітал у будь-якому спілкуванні – це довіра. Якщо ви втратите її, ваша сила як перемовника різко зменшиться. Без довіри переконати когось надзвичайно складно».

Пошук точок дотику допомагає створити атмосферу взаєморозуміння. Часто це починається з простих навідних запитань, не обов'язково пов'язаних із

темою переговорів – про погоду, хобі чи те, що хвилює співрозмовника. Якщо контакт не встановлено, угода або не відбудеться, або буде крихкою й нестійкою.

Згідно з дослідженнями С. Даймонда, тематика переговорів впливає на результат лише на 8 %. Натомість 55 % успіху забезпечують взаємна симпатія, довіра та здатність уважно слухати й чути опонента. Решта частки припадає на використання стратегій і тактичних прийомів [3].

На думку С. Даймонда, існує 12 основних стратегій ведення переговорів, які можна гнучко поєднувати відповідно до ситуації, цілей та індивідуальних особливостей співрозмовника [3]. Їх застосування дозволяє не лише досягати взаємовигідних рішень, а й вибудовувати довгострокові партнерські стосунки.

Стратегія 1. Починайте з чітко визначеної мети. Перед тим як сісти за стіл переговорів, важливо мати чітке уявлення про те, чого ви хочете досягти. Мета не повинна зводитися лише до досягнення згоди – вона має бути конкретною та вимірюваною. Усі ваші кроки й обрана тактика мають логічно наближати вас до бажаного результату.

Стратегія 2. У центрі – люди. Ключ до успіху полягає в умінні бачити ситуацію очима іншої сторони. Спробуйте зрозуміти, що для вашого опонента важливо, на кого він орієнтується, чим керується у прийнятті рішень. Така підготовка допоможе викликати симпатію й довіру – а отже, і бажання співпрацювати.

Стратегія 3. Контроль емоцій – запорука конструктивного діалогу. Емоційний фон часто визначає перебіг переговорів. Чим вищою є ціна питання для опонента, тим менш передбачуваною може бути його реакція. Тому важливо встановити емоційний контакт: показати, що ви чуєте, розумієте й поважаєте його позицію. Це допоможе знизити напругу й уникнути конфронтації.

Стратегія 4. Унікальність кожної ситуації. Не існує універсальних сценаріїв переговорів – кожна ситуація має свої особливості. Імпровізація на основі глибокого розуміння партнера часто ефективніша за шаблонні дії. Дослідіть особистість опонента, його мотивацію й гнучко реагуйте на перебіг подій.

Стратегія 5. Поступовий рух до результату. Надмірний тиск або поспіх можуть відштовхнути партнера. Рациональніше будувати процес поетапно, зберігаючи спокій та впевненість. Навіть невеликі кроки у правильному напрямку здатні закласти основу для успішної домовленості.

Стратегія 6. Обмін цінностями для взаємної вигоди. Уважно проаналізуйте, що є важливим для опонента і що – для вас. Часто те, що для вас не є критичним, для нього може мати велику вагу. Обмінявшись цими

цінностями, ви створите умови для домовленості, від якої виграють обидві сторони.

Стратегія 7. Розуміння стандартів та поведінкових моделей партнера. Спробуйте зібрати максимум інформації про стиль і звички вашого опонента: як він приймає рішення, на що реагує гостро, які має слабкі сторони. Це допоможе передбачити його реакції й підготуватися до можливих складних моментів у переговорах.

Стратегія 8. Прозорість та чесність замість маніпуляцій. Будь-яка спроба обману або маніпуляцій рано чи пізно руйнує довіру, а без неї домовленість стає неможливою. Якщо ви не можете поділитися певною інформацією – краще прямо сказати про це. Чесність формує надійну основу для конструктивної співпраці.

Стратегія 9. Активний контакт і позитивний тон. Відсутність комунікаційного зв'язку практично унеможливує досягнення спільних рішень. Важливо підтримувати діалог у доброзичливому ключі: не тиснути, не звинувачувати, а демонструвати повагу та відкритість. Це значно підвищує шанси на успішний результат.

Стратегія 10. Проблема як джерело можливостей. Перешкоди в переговорах часто приховують у собі нові шляхи вирішення. Визначте, що саме заважає вашому партнеру погодитися, і спробуйте зрозуміти його позицію. Аналіз глибинних причин відкриває простір для нових варіантів і нестандартних рішень.

Стратегія 11. Відмінності – джерело рішень, а не перешкода. Досвідчений перемовник не уникає відмінностей між людьми, а навпаки – сприймає їх як ресурс. Різниця в підходах, характерах чи поглядах створює додаткові варіанти для ухвалення рішень і сприяє креативному мисленню. Приймаючи особливості іншої сторони, ви знижуєте напругу, створюєте спільне підґрунтя та підвищуєте шанси знайти спільні інтереси. Відмінності не потрібно долати – їх варто використовувати на користь обом сторонам.

Стратегія 12. Ґрунтовна підготовка – половина успіху. Успішні переговори починаються задовго до зустрічі. Чітко сформулюйте свої цілі, оцініть вигоди й ризики, продумайте альтернативи та гнучкі варіанти домовленостей. Складіть перелік можливих тактик і спробуйте протестувати їх заздалегідь у безпечному середовищі. Чим краще ви підготовані, тим впевненіше почуватиметеся в процесі перемовин і тим вищою буде ймовірність досягнення бажаного результату.

4.4. BATNA/ WATNA і зона можливого порозуміння

Одним із ключових елементів ефективних переговорів є розуміння власних альтернатив та меж можливого компромісу. Поняття **BATNA** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) визначає найкращу альтернативу досягненню угоди, тобто варіант дій, який переговорник реалізує у разі, якщо домовленості не буде досягнуто. BATNA слугує орієнтиром для прийняття раціональних рішень та визначення меж поступок (рис.4.1).



Рис.4.1. Алгоритм прийняття раціональних рішень у переговорах

Визначення BATNA потребує попереднього аналізу всіх можливих варіантів дій поза межами переговорів і вибору серед них найреалістичнішого. Наприклад, у діловому контексті це може бути пошук іншого постачальника, зміна партнера або відмова від угоди без суттєвих втрат. Чітке усвідомлення

ВАННА забезпечує переговорнику об'єктивність і захищає від тиску чи маніпуляцій.

Чим сильнішою є альтернатива, тим впевненіше учасник може захищати свої інтереси, не погоджуючись на не вигідні умови. Важливо, щоб були визначені конкретні терміни, відповідальні, бюджет, юридична можливість та висока ймовірність реалізації.

ВАННА – найгірший можливий сценарій, якщо переговори провалилися. Тут потрібно реалістичний опис того, що станеться без угоди, якщо все піде найгіршим чином; прорахувати сумарні прямі і непрямі втрати: гроші, час, штрафи, збої в операціях, репутаційні втрати, втрачені можливості тощо; чітко визначити «червону лінію», після якої будь-яка угода краща за ВАННА, плюс кроки з мінімізації шкоди.

Іншим важливим поняттям є **зона можливого порозуміння (ZOPA – Zone of Possible Agreement)**, яка відображає діапазон умов, прийнятних для обох сторін. ZOPA виникає тоді, коли мінімально прийнятна пропозиція однієї сторони перетинається з максимально допустимою пропозицією іншої. У межах цієї зони сторони можуть узгодити умови, що задовольняють їхні інтереси. Якщо зона порозуміння відсутня, досягнення домовленості стає неможливим, навіть за високої якості комунікації.

Взаємозв'язок між ВАННА і ZOPA є визначальним для вибору переговорної стратегії. ВАННА задає нижню межу прийнятності умов для кожного учасника, тоді як ZOPA окреслює простір, у якому потенційно можливе узгодження інтересів. Знання власної ВАННА та розуміння ВАННА опонента дозволяють реалістично оцінити шанси на успіх, визначити оптимальні поступки й час для завершення переговорів.

Наприклад, якщо продавець не готовий знизити ціну нижче 100 тис. євро, а покупець не має змоги заплатити більше 90 тис. євро, зона можливого порозуміння відсутня – домовленість неможлива. Проте якщо продавець погоджується зменшити вартість до 95 тис. євро, а покупець може збільшити свій бюджет до 97 тис. євро, між сторонами з'являється ZOPA. У цьому випадку угода стає реальною, адже обидві сторони готові діяти в межах спільного інтересу [43].

Практичне застосування цих понять у ділових переговорах сприяє досягненню збалансованих рішень, підвищує обґрунтованість прийнятих домовленостей і зменшує ризик конфліктів. Чітке визначення ВАННА та усвідомлення меж ZOPA дають можливість вести переговори впевнено, цілеспрямовано й ефективно.

ТЕМА 5. МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ПРОТИДІЯ ЇМ

- 5.1. Основні техніки психологічного впливу
- 5.2. Маніпулятивна поведінка у переговорах
- 5.3. Тактичні прийоми у переговорному процесі
- 5.4. Інструменти перемовника: комунікація, вплив і захист від маніпуляцій
- 5.5. Протидія тиску та ультиматумам
- 5.6. Емоційна стійкість у переговорах

5.1. Основні техніки психологічного впливу

Психологічний вплив – це активна та цілеспрямована діяльність, спрямована на отримання необхідної інформації або зміну психічного стану чи поведінки об'єкта впливу (окремої особи або групи людей).

Цілеспрямованість означає, що суб'єкт впливу (той, хто здійснює вплив) має чітко усвідомлену мету та уявлення про бажані зміни в об'єкті впливу, зокрема щодо його поведінки чи реакцій. За відсутності такої усвідомленої мети результати застосування методів психологічного впливу стають малопередбачуваними.

До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування (рис.5.1).



Рис. 5.1. Психологічні способи впливу

Переконання – це форма психологічного впливу, за якої людина звертається до свідомості, почуттів і життєвого досвіду іншої особи з метою сформуванню нові погляди, переконання чи настанови. Такий вплив поєднує раціональні та емоційні компоненти, сприяючи усвідомленій зміні ставлення або поведінки.

Навіювання – це різновид психологічного впливу, що передбачає некритичне сприйняття людиною висловлених думок, оцінок чи волевиявлень. Воно діє на підсвідомому рівні, торкаючись емоційних реакцій, очікувань і внутрішніх установок. Розрізняють кілька видів навіювання:

- 1) коли людина перебуває в активному стані;
- 2) у стані гіпнозу;
- 3) під час сну.

Найпоширенішим видом навіювання є *навіювання в активному стані*, яке може мати як *навмисний*, так і *ненавмисний* характер. Залежно від змісту впливу та очікуваного результату навіювання поділяють на *позитивне* і *негативне*, *етичне* і *неетичне*. За засобами впливу воно може бути прямим або непрямим.

Пряме навіювання: *«Ви ж розумієте, що ця пропозиція найвигідніша для обох сторін»; «Ми вже майже домовилися – залишилося лише уточнити деталі»; «Це рішення допоможе вам підвищити ефективність бізнесу вже цього кварталу».*

Непряме навіювання: *«Інші компанії, з якими ми співпрацюємо, вже погодилися на подібні умови»; «Минулого року клієнти, які прийняли подібну пропозицію, значно розширили ринок збуту»; «Наш партнер учора теж сумнівався, але тепер задоволений результатом».*

Самонавіювання – це свідоме саморегулювання психічного стану, процес навіювання самому собі певних уявлень, емоцій чи установок. *Наприклад* : *«Я впевнений у своїй компетентності та здатен переконати співрозмовника»; «Я зберігаю спокій і контроль, навіть якщо опонент підвищує голос»; «Я знайду формулу, що задовольнить обидві сторони»; «Я володію ситуацією й веду переговори впевнено та етично».*

Психічне зараження – це форма психологічного впливу, що проявляється у швидкому поширенні певних емоційних станів або реакцій серед групи людей. На відміну від переконання чи навіювання, які мають індивідуальний характер, психічне зараження охоплює великі групи та часто відбувається несвідомо. У переговорних процесах воно може проявлятися, наприклад, у вигляді

колективного ентузіазму чи паніки, коли учасники починають емоційно віддзеркалювати поведінку лідера або більш активної сторони.

Наслідування – це форма соціальної поведінки, що полягає у свідомому або несвідомому відтворенні дій, манер, інтонацій, емоцій чи навіть стратегій поведінки іншої людини. У переговорах наслідування є спонтанним (коли учасник мимоволі переймає темп мовлення чи жести партнера), чи цілеспрямованим – наприклад, коли перемовник свідомо застосовує «віддзеркалювання» для створення довіри й психологічного комфорту співрозмовника.

5.2. Маніпулятивна поведінка у переговорах

Маніпуляція є невід’ємною складовою міжособистісних комунікацій і проявляється в різних соціальних контекстах – від побутових ситуацій до складних переговорів. Особливість маніпуляції полягає в тому, що її вплив часто залишається неусвідомленим для об’єкта маніпуляції, що ускладнює своєчасне виявлення й опір.

Маніпуляція – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого «використання» іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів [19].

Тому розвиток комунікативної компетентності, критичного мислення та психологічної стійкості є ключовими чинниками, які допомагають нейтралізувати маніпулятивні тактики.

На думку психолога Е. Шострома, для маніпуляторів характерні такі особистісні риси, як нещирість, фальш, недовіра та емоційна відстороненість від інших людей. Він виокремлює чотири основні типи маніпуляторів:

- **активні** (наприклад, «диктатор», «хуліган») – прагнуть контролювати ситуацію через тиск і домінування;
- **пасивні** («ганчірка», «прилипало») – діють через слабкість, викликаючи жалість або провину;
- **конкуруючі** («обчислювач») – стратегічно планують дії, щоб досягти власної вигоди;
- **байдужі** – залишаються емоційно холодними, використовуючи дистанцію як інструмент впливу.

Маніпуляція є однією з найтонших і водночас найнебезпечніших форм психологічного впливу, яка здатна суттєво ускладнити переговорний процес.

Поведінкові особливості маніпуляторів детально описує також Джордж Саймон. Він зазначає, що такі особи:

- приховують частину правди, створюючи викривлену картину реальності й тим самим ускладнюючи можливість адекватного аналізу ситуації;
- ухиляються від відповідей, аби уникнути відповідальності та прямих формулювань;
- заперечують свою маніпулятивну поведінку, що дозволяє їм залишатися «в тіні».
- раціоналізують власні дії, виправдовуючи будь-які вчинки;
- грають на почуттях провини, використовуючи навіть давні події для досягнення поступок;
- соромлять опонента, часто саме в тому, що самі практикують;
- імітують роль жертви, щоб змістити фокус відповідальності на іншу сторону.

Маніпулятивна поведінка – спосіб організації взаємовідносин, за якого один учасник намагається досягти власної мети за рахунок іншого, при цьому так, щоб останній не усвідомлював, що його поведінка спрямовується ініціатором взаємодії.

Маніпулятори – це, як правило, конфліктні особистості. Навіть у ситуаціях, коли їм ідуть назустріч, вони можуть залишатися незадоволеними, оскільки їхня головна мета – не стільки досягнення реальних результатів, скільки психологічне домінування або задоволення від контролю над іншими.

Основний захист від маніпуляцій – це вміння розпізнавати прихований зміст у словах і вчинках людей та правильно його інтерпретувати. Маніпулювання може виявлятися у різноманітних формах; серед найбільш розповсюджених Е. Берн виділяв так звані «ігри».

I клас – «прибудова зверху». Маніпуляція відбувається через позицію сили, авторитет або панування: *«Не варто втрачати час на дрібниці, зосередьтеся на тому, що я скажу»*; *«Як старший у цій команді, я визначаю пріоритети – дотримуйтесь їх»*; *«Я маю досвід у таких переговорах, тож вам краще слухати мої поради»*; *«Щоб ми рухалися далі, спершу погодьтеся з моїми умовами»*.

II клас – «прибудова знизу». Маніпуляція досягається демонстрацією слабкості чи підлеглості: *«Я не експерт у цих питаннях, можливо, ви краще знаєте»*; *«Я просто новачок у цій справі, тож вирішуйте самі»*; *«Я не можу вплинути на рішення, тому зробіть, як вам зручно»*.

III клас – «психологічне виправдання». Виправдання своїх вчинків через загальні формули: *«Так зазвичай роблять усі наші конкуренти»*; *«Ми не можемо змінити це за один день, всім потрібен час»*; *«Це стандартна практика в нашій галузі, і ми нічого не порушуємо»* тощо.

IV клас – «капкан довіри». Створення удаваної довірчої атмосфери з подальшою провокацією, шантажем або маскуванням справжніх намірів: *«Ми з вами на одній стороні, тож скажу щиро...»*; *«Ви, напевно, розумієте, що це лише формальність...»*; *«Ми з вами давно знайомі, тож можу відверто порадити...»*

Вміння своєчасно розпізнавати прояви маніпулятивної поведінки є важливим аспектом професійної комунікації. Проте не менш значущим є вміння ефективно протидіяти таким впливам, зберігаючи внутрішню рівновагу та самоконтроль.

Для виявлення початку маніпуляції важливо прислухатися до власних внутрішніх відчуттів, які можуть сигналізувати про психологічний тиск або прихований вплив.

1. *Відчуття дисбалансу.* Ви можете одночасно переживати суперечливі емоції – радість і тривогу, натхнення й роздратування, гордість і образу. Іншим проявом дисбалансу є повторювані емоційні стани, що виникають під час спілкування з певними людьми: безпричинне почуття провини, нікчемності, пригніченості, невинуватості або піднесення. Такі реакції часто свідчать про приховані маніпулятивні впливи.

2. *Відчуття неадекватності.* Іноді у відповідь на незначне зауваження з'являється надмірна емоційна реакція – спалах гніву, тривоги чи роздратування під час, здавалося б, спокійної розмови. Такий стан не є просто індикатором маніпуляції, а й свідченням стресу, що негативно впливає на психіку і загальне самопочуття.

Неадекватна реакція часто вказує на те, що було зачеплено глибинні особистісні цінності – відчуття власної гідності, соціальної значущості чи самооцінки. Якщо замість розчарування ви відчуваєте тугу, замість засмучення – відчай, а замість невдоволення – лють, це може бути сигналом про початок психологічного тиску чи маніпуляції.

5.3. Тактичні прийоми у переговорному процесі

Під час ведення переговорів учасники можуть застосовувати різноманітні тактичні прийоми, що допомагають досягти власних цілей або отримати інформаційну перевагу.

Ухилення від обговорення використовується тоді, коли піднімаються питання, небажані для обговорення, або коли учасник не хоче надавати точну інформацію чи однозначну відповідь.

Затягування переговорів або вичікування є близьким за суттю до ухилення. Цей прийом дозволяє відтягнути ухвалення рішень, отримати додаткову інформацію від партнера або краще вивчити проблему перед остаточним рішенням.

Пакування передбачає одночасне обговорення декількох питань або пропозицій. Це дозволяє вирішувати «подвійні задачі»:

- поєднання привабливих і менш прийнятних для партнера пропозицій з розрахунком на те, що зацікавленість у певних пунктах сприятиме прийняттю й інших;
- застосування поступок у другорядних питаннях для досягнення згоди щодо ключових положень.

Максимальне завищення вимог полягає у включенні до обговорення пунктів, які можна згодом відступити. Поступки у таких питаннях створюють видимість компромісу і дозволяють вимагати відповідні поступки від партнера, навіть якщо деякі положення явно неприйнятні.

Розставлення хибних акцентів застосовується, коли учасник демонструє надмірну зацікавленість у другорядному питанні, щоб у результаті його усунення отримати вигоду у більш важливому.

Прийом «саямі» полягає у наданні інформації про свої наміри та оцінки дуже маленькими частинами, подібно до тонких скибочок саямі. Це дозволяє повільно отримати інформацію від партнера, змусити його «відкрити карти» та створює додаткове поле для маневру.

Ультимативність вимог використовується, коли одна сторона загрожує припиненням переговорів у разі, якщо її позиція не буде прийнята.

Висування вимог у фінальний момент передбачає внесення нових умов під час підписання контракту або завершальної стадії переговорів. Якщо інша сторона зацікавлена у завершенні угоди, вона змушена їх прийняти, що іноді може «зірвати» підписання контракту, якщо вимоги продовжують зростати.

5.4. Інструменти перемовника: комунікація, вплив і захист від маніпуляцій

Ефективна комунікація в переговорах є ключовим чинником успіху у бізнесовому середовищі. Вона дозволяє не лише досягати вигідних домовленостей, а й сприяє розвитку стратегічних партнерств, реалізації проєктів та посиленню позицій сторін. Рівень професійної підготовки перемовника визначається не лише його фаховими знаннями у конкретній галузі, а й розвиненими комунікативними навичками – поєднанням *hard* та *soft skills*. Недостатній розвиток комунікативної компетентності часто ускладнює взаємодію навіть із висококваліфікованими спеціалістами, знижуючи загальну ефективність переговорів.

Одним із ключових навичок перемовника є здатність коректно й чітко висловлювати відмову. Невміння сказати «ні» часто призводить до затягування безперспективних домовленостей або збереження небажаних партнерств. Відмова має бути прямою, але коректною, без зайвих виправдань чи агресії. Така поведінка знижує ризик непорозумінь і допомагає ефективніше управляти ресурсами часу та енергії.

У практиці ведення переговорів особливо поширеними та ефективними є такі техніки, як «сендвіч», яка забезпечує м'яку подачу критики, «блокнот», що допомагає нейтралізувати агресію опонента, та «заїжджена платівка», яка використовується як інструмент тиску або протидії маніпуляціям.

Техніка «сендвіч» – конструктивна критика без конфронтації – є поширеним методом подачі складної або неприємної інформації є техніка «сендвіч». Вона передбачає побудову повідомлення у три етапи:

4) початок розмови – позитивний меседж або визнання досягнень співрозмовника;

5) середина – озвучення складних моментів, критики чи проблемних аспектів;

б) завершення – знову позитивний акцент, підтримка або заклик до співпраці.

Такий підхід знижує опір з боку опонента та сприяє конструктивному сприйняттю зауважень. Застосування цієї техніки потребує практики, однак вона особливо ефективна у випадках, коли потрібно повідомити погані новини або висловити критику без загострення ситуації.

Техніка «блокнот» – переведення агресії у конструктив – ефективна у випадках, коли опонент демонструє агресивну поведінку. Суть полягає в тому, щоб зовні спокійно сприймати емоційні випадки опонента, роблячи вигляд, що

важлива інформація фіксується у блокноті чи смартфоні. Така поведінка несподівано змінює динаміку розмови: опонент починає відчувати контроль ситуації з боку перемовника та поступово знижує рівень напруги. Цей прийом також демонструє уважність і професійність, що допомагає повернути переговори у конструктивне русло.

Техніка «зайжджена платівка» – спосіб тиску та засіб протидії – є одним із жорстких інструментів впливу – постійне повернення до одного й того ж аргументу або тези, незалежно від напрямку розмови. Таку тактику активно використовують, наприклад, у політичних інтерв'ю або комерційних переговорах, коли потрібно нав'язати ключове повідомлення. Ця техніка може бути ефективною, але потребує обережності, щоб не викликати роздратування опонента. Якщо її застосовують проти вас, доцільно прямо вказати на повторювання та чітко окреслити рамки дискусії (наприклад: *«Ви вже це затували. Якщо я не відповів, то або не маю інформації, або не готовий зараз обговорювати цю тему»*).

Застосування переговорних технік вимагає не лише знання алгоритмів, а й практичного досвіду. Ефективний перемовник уміє поєднувати раціональні стратегії, психологічну стійкість та комунікативну гнучкість. Саме поєднання професійних знань, *soft skills* та здатності розпізнавати й нейтралізувати маніпуляції дозволяє досягати максимально вигідних і стабільних домовленостей.

5.5. Протидія тиску та ультиматумам

Обов'язкова умова успішних переговорів – ґрунтовна підготовка. Заздалегідь прорахуйте можливі умови та ціну договору, зважте всі переваги й ризики, спрогнозуйте кілька сценаріїв розвитку подій і визначте оптимальний для себе варіант. Сформууйте перелік комунікаційних тактик, які плануєте застосувати, і випробуйте їх заздалегідь у різних моделях взаємодії. Регулярна практика допомагає впевненіше почуватися в реальних переговорах.

Варто бути готовим і до неочікуваних маневрів опонента. Наприклад, на початку зустрічі фраза на кшталт: *«У нас уже є вигідніші пропозиції від інших компаній»* може дестабілізувати ситуацію. Такі прийоми належать до поширених способів маніпуляції. Досвідчені перемовники часто приховують емоції, тож складно відрізнити, чи дійсно існує конкурентна пропозиція, чи це лише блеф. У відповідь доцільно зберегти спокій і зазначити: *«У нас також є альтернативи, але пропоную обговорити можливості розвитку наших партнерських відносин»*.

Пам'ятайте про силу поваги до співрозмовника. Налагодьте контакт, створіть сприятливу атмосферу для розмови, заручіться його довірою та прихильністю. Практика свідчить: у більшості випадків саме це значно підвищує шанси на досягнення домовленостей. Дивлячись на людей по той бік столу, подумайте, який внесок ви можете зробити у спільну справу й що реально здатні змінити у ваших стосунках. Контролюйте емоції та зосереджуйтеся на ключовій меті – це допоможе чітко вибудувати аргументацію та тримати розмову в конструктивному руслі.

Під час переговорів пам'ятайте: головний фокус – на людях, що сидять навпроти вас. Намагайтеся передбачити їхні інтереси, мотивацію, можливу тактику. Інформацію варто розкривати поступово, аби спочатку встановити довіру. Стежте, чи є двосторонній контакт і чи співрозмовник реагує на ваші сигнали. Об'єктивно оцінюйте позицію опонента: визнайте його сильні сторони без перебільшень і тактовно згадайте про минулі помилки, якщо це доречно.

Звертайте увагу на невербальні сигнали. Жести – потужне джерело додаткової інформації, тож корисно приходити на зустріч удвох: колега може помітити деталі, які вислизнули від вашої уваги.

У разі виникнення конфлікту поставте собі запитання: як ситуацію бачите ви й як – ваш опонент? У чому різниця сприйняття? Розуміння цієї розбіжності часто допомагає зняти напругу.

Найкращий шлях до переговорної майстерності – систематичне відпрацювання різних моделей поведінки та стратегій. Саме через практику формується вміння ефективно комунікувати, передбачати реакції та переконувати іншу сторону.

5.6. Емоційна стійкість у переговорах

Емоційна стійкість у переговорах є однією з ключових якостей професійного перемовника. Уміння зберігати спокій, контролювати власні емоції та зважено реагувати на поведінку опонента визначає не лише атмосферу спілкування, а й кінцевий результат домовленостей. Високий рівень емоційної саморегуляції допомагає уникати ескалації конфлікту, сприяє налагодженню довіри та зменшує вплив маніпуляцій. Щоб підтримувати конструктивний тон розмови й водночас залишатися ефективним комунікатором, варто дотримуватися низки принципів взаємодії в переговорному процесі.

1. *Повага до співрозмовника.* У центрі переговорів завжди має бути людина, яка сидить навпроти вас. Ставлення з повагою та визнання значущості її позиції формують сприятливий клімат для конструктивного діалогу.

2. *Прийняття опонента таким, яким він є.* Агресивність, байдужість чи неуважність партнера не мають впливати на вашу здатність зберігати врівноваженість. Чим менше вас дратує чужа поведінка, тим вищий рівень вашої комунікативної майстерності.

3. *Емпатія та розуміння мотивів.* Важливо спробувати побачити ситуацію очима співрозмовника. Коли людина відчуває, що її позицію справді чують і розуміють, вона стає більш відкритою до пошуку спільних рішень.

4. *Зоровий контакт.* Погляд в очі допомагає встановити довіру та емоційний зв'язок, однак не повинен бути нав'язливим – достатньо підтримувати його час від часу.

5. *Уважне слухання.* Не перебивайте й не поспішайте з висновками. Повне вислуховування опонента демонструє повагу, допомагає краще зрозуміти його позицію та часто знижує рівень напруги.

6. *Відсутність поспішних оцінок.* Формування висновків до завершення розмови може призвести до помилкових рішень та конфліктів.

7. *Баланс ролей у спілкуванні.* Не намагайтеся домінувати у розмові ні словами, ні тоном. Надмірний тиск змушує іншу сторону закриватися й оборонятися, що ускладнює пошук порозуміння.

8. *Контроль емоцій.* Навіть у напружених ситуаціях важливо зберігати стриманість та уникати різких оцінок. Якщо критика необхідна, висловлюйте її м'яко та з акцентом на власному сприйнятті, а не на особистості опонента.

9. *Дайте можливість висловитися.* Не поспішайте заперечувати. Вислухавши співрозмовника, ви не лише проявляєте повагу, а й краще розумієте його логіку, що дає змогу ефективніше аргументувати власну позицію.

10. *Уникайте деструктивних суперечок.* Полеміка часто роз'єднує, тоді як обговорення створює умови для побудови рішень.

11. *Спокійне ставлення до розбіжностей.* Відмінності в поглядах – природне явище, яке не має ставати причиною конфлікту чи особистих образ.

12. *Без негативних оцінок.* Критика ідей співрозмовника має бути конструктивною та не переходити у приниження його точки зору.

13. *Використання наочності.* Ілюстрації, приклади чи візуальні матеріали допомагають краще донести свої аргументи та зробити їх переконливішими.

14. *Перевага останнього слова.* Якщо у розмові бере участь кілька людей, варто висловлюватися після інших. Саме останні аргументи найчастіше залишають найсильніше враження та впливають на прийняття рішень.

Дотримання цих принципів допомагає перемовнику підтримувати емоційний баланс, залишатися впевненим у складних ситуаціях та ефективно досягати своїх цілей, не руйнуючи при цьому партнерських відносин.

ТЕМА 6. КОНФЛІКТИ У ПЕРЕГОВОРАХ

6.1. Конфлікт інтересів: причини виникнення

6.2. Техніки деескалації та посередництва

6.3. Раціонально-інтуїтивна техніка управління конфліктом

6.4. Тактики уникнення конфлікту та універсальні засоби його врегулювання

6.1. Конфлікт інтересів: причини виникнення

Конфлікт інтересів – невід’ємна частина переговорного процесу, адже саме через нього сторони можуть уточнити свої справжні потреби, визначити зони поступок і знайти баланс інтересів. Завдання переговорника полягає не у придушенні протиріч, а у трансформації конфлікту з деструктивного в конструктивний, використовуючи ефективні техніки комунікації, аргументації та пошуку взаємовигідного рішення (*win-win*).

Основні причини виникнення конфлікту інтересів:

- **обмежені ресурси** – сторони змагаються за розподіл фінансів, часу, уваги клієнта чи інших цінностей;
- різні економічні цілі – наприклад, постачальник прагне підвищити ціну, тоді як покупець намагається її знизити;
- **нерівність позицій** – коли одна сторона має більший вплив або доступ до інформації;
- **розбіжності у баченні вигоди** – партнери по-різному трактують, що є взаємовигідним результатом;
- **прагнення змінити умови угоди** – одна зі сторін хоче переглянути контракт на власну користь;

- **нереалістичні вимоги** – клієнт або партнер очікує умов, які неможливо виконати без шкоди для іншої сторони;

- **відсутність довіри та ефективної комунікації** – інформаційна непрозорість і невміння слухати підсилюють конфлікт.

У науковій і практичній літературі виділяють декілька видів конфлікту інтересів, залежно від характеру протиріч, сфер взаємодії та мотивів учасників. Він може мати різну природу – від економічної до психологічної – але в будь-якому випадку його сутність полягає у зіткненні протилежних цілей, цінностей або вигод.

Конфлікт бізнес-інтересів у переговорах – це ситуація, коли сторони мають різні або навіть протилежні цілі, і досягнення вигоди однією стороною начебто зменшує вигоду іншої. У такому випадку часто з'являється тиск: емоційний, психологічний чи навіть правовий. *Наприклад:* постачальник підвищує ціну, а ви прагнете її зменшити; партнер хоче змінити умови контракту на більш вигідні для себе; клієнт вимагає нереалістичні терміни виконання тощо.

Існують й інші види конфлікту інтересів:

- **економічний** – виникає через розподіл матеріальних ресурсів, прибутків або витрат, *наприклад:* сторони не можуть домовитися про ціну товару, розмір знижки або частку прибутку;

- **інформаційний** – пов'язаний із нерівним доступом до інформації, її викривленням або свідомим приховуванням фактів, *наприклад:* одна зі сторін не надає повної інформації про якість продукту чи терміни поставки;

- **організаційний** – виникає через нечіткий розподіл ролей, повноважень або відповідальності в межах компанії чи партнерства, *наприклад:* два відділи претендують на виконання однієї функції або отримання спільного ресурсу;

- **ціннісний (або морально-етичний)** – пов'язаний із розбіжностями у переконаннях, цінностях чи етичних стандартах сторін, *наприклад:* один партнер орієнтується на короткостроковий прибуток, інший – на довгострокову репутацію;

- **статусний** – виникає через боротьбу за владу, вплив, престиж або визнання, *наприклад:* керівники підрозділів конкурують за лідерство в команді чи за прихильність вищого менеджменту;

- **рольовий** – з'являється, коли одна особа виконує кілька ролей, які суперечать одна одній, *наприклад:* керівник одночасно є другом підлеглого, що ускладнює об'єктивність рішень;

- **особистісний** – пов’язаний із індивідуальними амбіціями, емоціями або психологічною несумісністю сторін, *наприклад*: переговорники не можуть знайти спільну мову через взаємну антипатію;

- **політичний або владний** – стосується використання службового становища для отримання особистої чи корпоративної вигоди, *наприклад*: посадова особа приймає рішення на користь іншої компанії, з якою має особисті зв’язки.

Отже, конфлікт інтересів у ділових переговорах виникає тоді, коли сторони мають різні або несумісні цілі, потреби чи очікування, і досягнення бажаного результату однією стороною, на перший погляд, означає втрату або зменшення вигоди іншою. Така ситуація створює напруження у взаємодії та може призвести до емоційного, психологічного чи навіть правового тиску. Ефективний переговорник повинен уміти виявити тип конфлікту, щоб правильно обрати стратегію його врегулювання (раціональну, емоційну чи змішану).

6.2. Техніки деескалації та посередництва

У своїй праці Л. Вайнштейн пропонує системний підхід до врегулювання конфліктів, який ґрунтується на семи ключових принципах: визнати конфлікт, взяти під контроль хід розмови, побудувати рішення за допомогою рамок, сприяти успіху інших, формувати культуру врегулювання, демонструвати принципову поведінку та залучати резервні сценарії, коли неформальні методи не спрацьовують [41]. Ця методика створена як практичний інструмент для застосування в переговорах – вона дозволяє трансформувати ескалаційні або стагнуючі комунікативні процеси в конструктивні, побудовані на взаєморозумінні й взаємовигоді.

Прийоми сприйняття партнера. Однією з головних причин непорозумінь у переговорах є неправильне трактування дій і думок інших людей. Для досягнення взаєморозуміння рекомендується застосовувати такі методи:

- ставити себе на місце партнера;
- порівнювати власні та партнерські точки зору;
- не робити висновків про наміри іншого на основі власних побоювань;
- не перекладати відповідальність за власні проблеми на партнера;
- обговорювати взаємне сприйняття;
- створювати у партнера відчуття причетності до ухвалення рішень;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників переговорів;
- керувати власними емоціями для збереження конструктивного діалогу.

Консенсусні технології вирішення конфліктів. *Консенсус (згода)* – це рішення, яке визнається прийнятним усіма сторонами конфлікту та виробляється за їхньої свідомої участі. В основі такої угоди лежить стійка й взаємна зацікавленість учасників у досягненні погодженого результату.

У широкому концептуальному значенні консенсус розглядається як стан масової, групової та індивідуальної свідомості, коли соціальні групи орієнтовані на стратегію партнерства та співробітництва. Протилежним поняттям у конфліктології є *дисенсуалізм* – система міжособистісних і суспільних відносин, побудована на принципах конфронтації та протиставлення.

Консенсус передбачає колегіальний характер ухвалення рішень, що принципово відрізняється від механізму права вето. Замість блокування позицій окремих сторін, цей підхід орієнтований на спільне формування узгодженої позиції, компромісу та взаємної вигоди.

Як метод вирішення конфліктів, консенсус потребує дотримання низки умов:

1) предмет суперечки має бути складним і багатовимірним, а інтереси сторін – істотно розбіжними, що ускладнює прямий шлях до розв'язання конфлікту;

2) обидві сторони повинні бути готові до пошуку спільного рішення в площині раніше не збіжних інтересів;

3) процес потребує достатнього часу для напрацювання альтернатив, які задовольнили б усіх учасників;

4) сторони мають бути зацікавленими в остаточному, а не тимчасовому розв'язанні проблеми.

Застосування технологій консенсусу в управлінні конфліктами має подвійне спрямування:

- мінімізація негативних наслідків конфлікту;
- максимізація потенційної користі для всіх зацікавлених сторін.

Крім узгодження внутрішніх інтересів учасників, консенсусна модель передбачає також узгодження з інтересами зовнішніх суб'єктів або зацікавлених сторін, що забезпечує довготривалу стійкість досягнутих домовленостей. Такий підхід створює основу для стабільних партнерських відносин і конструктивного розвитку взаємодії навіть після завершення конфліктної ситуації.

Посередництво. Одним із найдавніших і перевірених часом способів врегулювання суперечностей є посередництво, яке розглядається як різновид консенсусних технологій. Його суть полягає у залученні нейтральної третьої сторони – *посередника*, який сприяє конструктивному пошуку рішень між

опонентами. Посередник може виконувати цю роль як неформально, так і за офіційним призначенням. У багатьох країнах світу, зокрема в західних правових системах, існують спеціалізовані організації, що забезпечують посередництво як альтернативу судовим або іншим традиційним механізмам вирішення спорів.

Роль посередника у процесі врегулювання конфлікту полягає в тому, що він виступає каталізатором комунікації між сторонами, створюючи умови для конструктивного діалогу. У межах неформального посередництва він:

- пропонує альтернативні варіанти рішень;
- демонструє гнучкість у підходах;
- не бере безпосередньої участі в обговоренні як сторона;
- спрямовує увагу опонентів на аргументи один одного;
- підтримує атмосферу доброзичливості та взаємної поваги.

Уміле застосування цього методу дає змогу сторонам не відчувати зовнішнього втручання, водночас підвищуючи ефективність пошуку взаємоприйняттого рішення.

Застосування посередництва має низку суттєвих переваг:

- посередник не залучений емоційно до конфлікту, що забезпечує неупередженість процесу;
- нейтральна позиція сприяє об'єктивному аналізу ситуації;
- зростає кількість можливих альтернатив для розв'язання спору;
- процес відбору оптимальних варіантів рішень стає ефективнішим;
- прискорюється зближення позицій сторін;
- усуваються комунікаційні бар'єри та напруга у взаємодії.

Завдяки цим характеристикам посередництво є ефективним інструментом *деескалації конфліктів*, особливо в тих ситуаціях, де сторони прагнуть досягти стійкої згоди без застосування адміністративного або судового тиску.

Конфліктний медіаторинг – це форма переговорного процесу, у якому беруть участь сторони конфлікту за посередництва нейтральної особи – медіатора. Термін «*медіація*» (від лат. *mediatio* – посередництво) позначає технологію альтернативного врегулювання конфліктів, що посідає особливе місце серед ненасильницьких способів досягнення згоди.

Сутність медіаторингу полягає в залученні кваліфікованого фахівця, який не ухвалює рішення замість учасників, а лише організовує процес комунікації, підтримує його конструктивність і сприяє пошуку взаємоприйнятних рішень. Власне рішення приймають самі сторони конфлікту, беручи на себе відповідальність за їх виконання.

На відміну від судового розгляду, де сторони зобов'язані виконувати ухвалене рішення, медіація ґрунтується на добровільності та спільній згоді. Це створює передумови для переговорів у форматі співробітництва та досягнення результату типу «виграш – виграш». Ефективність процедури можлива лише за умови, що обидві сторони мають щире прагнення врегулювати конфлікт мирним шляхом.

Медіація не спрямована на визначення винних, а на пошук рішень, які задовольняють інтереси всіх учасників. Її ключовими принципами є здоровий глузд, рівноправність сторін, нейтральність медіатора та конфіденційність процесу. Завдяки закритому характеру процедури ризик для сторін мінімальний, оскільки кожна з них може в будь-який момент відмовитися від подальшої участі. Серед переваг також – нижчі фінансові витрати порівняно з судовими процесами та значна економія часу.

Процес медіаторингу передбачає кілька основних етапів.

1. Оцінка медіатором сутності конфлікту.
2. Представлення сторонами власного бачення проблеми.
3. Обговорення з метою зниження емоційної напруги.
4. Підготовка та проведення переговорів.
5. Формування ідей і пропозицій.
6. Розроблення та ухвалення узгодженої угоди.
7. Завершення процесу медіації та оцінювання його результатів.
8. Постконфліктна стадія — спостереження за виконанням домовленостей і самоаналіз дій медіатора.

Медіаторинг є особливо дієвим у тих ситуаціях, коли необхідно відновити або зберегти міжособистісні стосунки, що мають важливе значення для подальшої взаємодії сторін. Його методи орієнтовані на партнерську модель комунікації, побудовану на взаємній довірі, співпраці та прагненні до спільної вигоди.

Водночас сфера застосування медіації має певні обмеження: вона є недоречною у випадках кримінально-правових конфліктів або тоді, коли одна із сторін не здатна адекватно сприймати ситуацію, зокрема через психічні розлади.

Серед найпоширеніших сучасних консенсусних практик особливе місце посідають різні форми *арбітражу*, що можуть виступати як продовження або альтернатива медіації, особливо у складних і затяжних конфліктах.

6.3. Раціонально-інтуїтивна техніка управління конфліктом

Раціонально-інтуїтивна техніка управління конфліктом, запропонована американською дослідницею Джині Грем Скотт, поєднує логічний аналіз ситуації та інтуїтивне сприйняття психологічного стану учасників конфлікту. Це дозволяє приймати більш ефективні та обґрунтовані рішення в процесі переговорів, враховуючи не лише об'єктивні обставини, а й емоційні та психологічні нюанси взаємодії сторін. Метод передбачає комплексний підхід до оцінки ситуації, де логіка і інтуїція працюють разом, створюючи умови для конструктивного вирішення конфліктів [39].

Принципи. *Перший принцип методу* полягає у поєднанні свідомості та інтуїції. Переговорник одночасно використовує логічне мислення для оцінки фактів і обставин та підсвідоме відчуття настрою й потреб учасників конфлікту. Це допомагає не лише зрозуміти, що відбувається, а й відчувати внутрішній стан партнерів, їх приховані мотиви та справжні емоції.

Другий принцип – раціональна оцінка обставин. Для прийняття оптимального рішення важливо об'єктивно проаналізувати причини конфлікту, його динаміку та можливі наслідки. Це дозволяє виділити ключові фактори, які провокують напруженість, та розробити стратегію її подолання.

Третій принцип – виявлення мотивів сторін. Інтуїція допомагає відчувати приховані потреби, інтереси і емоції учасників конфлікту, які не завжди проявляються у відкритому спілкуванні. Це особливо важливо в переговорах, де відчуття психологічного настрою іншої сторони дозволяє знайти більш прийнятні та гнучкі рішення.

Четвертий принцип – вибір оптимального способу дій. На основі поєднання раціонального аналізу та інтуїтивного відчуття обирається стратегія, яка забезпечує максимально конструктивний результат. Такий підхід дозволяє запобігти ескалації конфлікту та спрямувати його в русло співпраці.

Етапи застосування. Першим кроком є виявлення конфлікту, тобто визначення його наявності та сторін, які беруть участь. Наступний етап – аналіз причин, під час якого розрізняють об'єктивні фактори (умови роботи, ресурси) та суб'єктивні (поведінкові особливості, емоційні реакції). Далі здійснюється виявлення джерела напруги, що дозволяє зосередитися на справжній проблемі, а не на зовнішніх симптомах конфлікту.

Наступний етап – корекція ситуації, яка може включати налагодження комунікації, уточнення очікувань або зміну поведінки сторін. На завершення застосовується етап інтеграції досвіду, що передбачає використання конфліктної ситуації як ресурсу для розвитку навичок міжособистісної взаємодії та

емоційного інтелекту, а також запобігання повторним конфліктам у майбутньому.

Головна мета раціонально-інтуїтивної техніки Д. Г. Скотт – не уникати конфлікту, а контролювати його перебіг, спрямовувати ситуацію на конструктивне вирішення і перетворювати її на ресурс розвитку. Це стосується як особистісного зростання переговорника, так і підвищення ефективності командної взаємодії. У книзі «Вирішення конфліктів: з іншими та всередині себе» авторка пропонує низку запитань і стратегій, що допомагають аналізувати конфліктну ситуацію, а також практичні рекомендації щодо контролю емоційної сфери й вибору оптимальної моделі поведінки [39].

Якщо конфлікт виник через нестачу комунікації, метод передбачає раціональне уточнення умов, термінів і обов'язків, а також встановлення чітких правил взаємодії. Водночас інтуїтивний компонент допомагає відчутти емоційний стан партнера та обрати момент для конструктивного діалогу. Такий підхід дозволяє одночасно вирішити проблему та зберегти позитивний психологічний клімат під час переговорів.

6.4. Тактики уникнення конфлікту та універсальні засоби його врегулювання

Окрім конкретних методів урегулювання конфліктів, важливу роль відіграють універсальні (стратегічні) засоби, що ґрунтуються на базових психічних характеристиках людини – прагненні до свободи, творчої самореалізації, почутті власної гідності, вірі в справедливість і добро. Ці прояви легко ідентифікуються як на вербальному, так і на невербальному рівнях – через міміку, жести, погляди, пози тощо – і можуть скоригуватися у процесі комунікації.

Негативні тактики поведінки. До негативних методів, яких варто уникати, належать дії, що посилюють емоційну напруженість і ескалацію конфлікту:

- демонстрація особистої ворожості та антипатії;
- критика, не пов'язана із суттю проблеми;
- приниження особистості опонента;
- погрози чи залякування;
- перебільшення власних заслуг та знецінення внеску іншої сторони;
- систематична дискредитація пропозицій партнера;
- нещирість та лицемірство у поведінці.

До негативних *невербальних* проявів відносять порушення особистісного простору, зневажливі жести чи демонстративні пози. Такі дії є особливо деструктивними на фінальних етапах конфлікту, коли з'являються реальні перспективи його конструктивного розв'язання.

Позитивні тактики поведінки. На відміну від деструктивних, позитивні методи сприяють деескалації напруженості, конструктивному діалогу та можуть виконувати профілактичну функцію. Їх доцільно умовно поділити на кілька груп.

1. *Загальні комунікативні прийоми:* уважність, терпимість, доброзичливість, підтримання зворотного зв'язку, вияв емпатії та поваги до співрозмовника.

2. *Поведінкові прийоми на початковій (дословесній) фазі:* надання опоненту можливості висловитися без перебивань, демонстрація відкритості до діалогу та готовності до примирення.

3. *Тактики переговорного етапу:* переключення уваги опонента з об'єкта конфлікту, зниження емоційної напруги (наприклад, шляхом створення неформальної атмосфери), часткове визнання власної відповідальності, підкреслення спільних інтересів замість відмінностей.

4. *Спеціальні прийоми для складних ситуацій:* коректне вказування на деструктивну поведінку опонента, застосування більш стриманої або, за необхідності, жорсткішої позиції, аргументоване окреслення можливих негативних наслідків конфлікту як для самого опонента, так і для значущих для нього осіб.

Результати управління конфліктом можуть мати *позитивні* або *негативний* характер.

Конструктивні наслідки:

- зниження емоційної напруги;
- досягнення глибшого взаєморозуміння;
- зростання довіри та згуртованості;
- стимулювання соціальних змін і прогресу;
- розкриття прихованих протиріч та пошук шляхів їх подолання.

Деструктивні наслідки:

- емоційне виснаження, відчуженість і зниження продуктивності;
- формування образу «ворога»;
- закріплення ворожості та зростання конфронтації;
- підвищення ризику подальшої ескалації конфлікту.

Порівняння цих наслідків демонструє ціну неефективного управління конфліктами та водночас підкреслює важливість своєчасного застосування стратегічних та тактичних методів їх попередження й врегулювання.

ТЕМА 7. МІЖКУЛЬТУРНІ ПЕРЕГОВОРИ

- 7.1. Врахування культурних відмінностей у переговорному процесі
- 7.2. Особливості ведення переговорів з іноземними партнерами
- 7.3. Організація ділових прийомів у міжнародній практиці
- 7.4. Стратегії адаптації та уникнення непорозумінь

7.1. Врахування культурних відмінностей у переговорному процесі

Поняття цінування різноманітності та поваги до мультикультурності набули значного розвитку в останні десятиліття й відіграють важливу роль у переговорному процесі.

Мультикультурність визначається як співіснування різних культурних груп у межах одного соціального простору, що проявляється через взаємодію, обмін та іноді протистояння. *Різнманітність*, у свою чергу, охоплює наявність різних форм, характеристик і властивостей – культурних, етнічних, мовних, релігійних чи традиційних. Це проявляється у способах життя, мовах, кухні, мистецтві, одязі та інших культурних аспектах. Таке середовище сприяє розвитку толерантності, взаєморозуміння та обміну досвідом між окремими людьми чи групами людей.

Цінування різноманітності означає визнання та повагу до культур, традицій, мов, релігій та етнічних спільнот. Це усвідомлення, що кожна група або індивід має право на свою унікальну ідентичність без примусової асиміляції. *Повага мультикультурності* полягає у прийнятті присутності різних культур і їхнього внеску у спільноту, а також у розумінні користі обміну знаннями, традиціями та культурними практиками.

Українські спеціалісти часто стикаються з поведінкою колег із країн Азії, Середземномор'я, Арабського світу, Латинської Америки та деяких європейських країн, яку вони оцінюють як безвідповідальність, непунктуальність, уповільненість, образливість чи недостатню конкретність.

З іншого боку, люди з інших культур можуть сприймати українців як нетактовних, схильних до нав'язування порад, неуважних до правил, більше схильних до блеймінгу та шеймінгу, аніж до пошуку рішень. Ця двостороння неприязнь часто виникає через відсутність розуміння культурних особливостей у побудові відносин, дотриманні домовленостей та визнанні помилок.

Варто враховувати, що те, що в Україні може вважатися прийнятним, в Японії сприймається як нетактовне, у США – незрозуміле, а в Саудівській Аравії здатне надовго зіпсувати стосунки.

Західна (англо-саксонська) ділова культура поширена лише в обмеженій кількості країн, таких як США, Велика Британія, Канада та Австралія. Підходи до управління, що викладаються у бізнес-школах цих країн, можуть працювати без адаптації лише там. В інших країнах управління командами потребує серйозного врахування національно-культурних особливостей.

Національна культура виступає як своєрідний «вбудований навігатор», що скеровує ухвалення рішень на основі моральних принципів («Що вважається правильним?»), цінностей («Як діяти?»), норм («Що прийнятно для спільноти?») та усталених патернів поведінки («Як конкретно діяти?»).

Приблизно половина рис національної культури зумовлена історичним, географічним та кліматичним контекстом країни, а також взаємовідносинами з сусідами та щільністю населення, і ці особливості відтворюються з покоління в покоління. Вони практично не змінюються під впливом політики або корпоративних вимог, що підтверджує необхідність адаптації управлінських систем і мотивації у веденні переговорів.

Нідерландський дослідник Г'юїб Вурстен виділив *сім ментальних шаблонів національних культур* (шість типових + Японія), що дозволяють прогнозувати підходи до правил, домовленостей та управління помилками у різних країнах [15].

Г. Вурстен виділяє чотири ключові аспекти культури, що впливають на продуктивність та командні стосунки:

1. **Дистанція влади** (*power distance*) – показує, наскільки значимі статусне розмежування керівників і підлеглих, директивне управління, очікування патерналізму та мандат на прийняття рішень у підлеглих.

2. **Індивідуалізм** (*individualism*) – оцінює пріоритет інтересів особи над групою, персоналізовану похвалу та відповідальність, значущість власної думки без погодження з групою.

3. **Мотивація на досягнення (masculinity)** – визначає важливість успіху через компетентність і досягнення результатів, прозорі критерії оцінки та конкуренцію за статус.

4. **Уникання невизначеності (uncertainty avoidance)** – вказує на ставлення до ризику, невизначеності та змін, ступінь контролю та дотримання перевірених методів.

На основі цих показників Г. Вурстен виділяє сім типових культурних шаблонів, що поділяються на *егалітарні* та *ієрархічні*. Японія виділена як окремий унікальний випадок із власним динамічним еквілібріумом (рис.7.1).












ЕГАЛІТАРНІ КУЛЬТУРИ: делегування, децентралізація			ІЄРАРХІЧНІ КУЛЬТУРИ: централізація, партерналізм					
Конкурентні	Мережеві	Механістичні	"Сонячна система"	Пірамідальні	Родинні			
								
дистанція влади ↓ мотивація на досягнення ↑	дистанція влади ↓ мотивація на досягнення ↓	дистанція влади ↓ мотивація на досягнення ↑	дистанція влади ↑ мотивація на досягнення →	дистанція влади ↑ мотивація на досягнення →	дистанція влади ↑ мотивація на досягнення →			
індивідуалізм ↑ уникання невизначеності ↓	індивідуалізм ↑ уникання невизначеності →	індивідуалізм ↑ уникання невизначеності ↑	індивідуалізм ↑ уникання невизначеності ↑	індивідуалізм ↓ уникання невизначеності ↑	індивідуалізм ↓ уникання невизначеності ↓			
								
<ul style="list-style-type: none"> конкуренція автономія децентралізація прораховані ризики фокус на результаті амбітність на помилках вчаться визнання помилок = розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> консенсус (нема права більшості) співпраця децентралізація прораховані ризики баланс роботи й життя надійність соціальна справедливість пропрацювання помилок пошук рішення, а не винного 	<ul style="list-style-type: none"> структура виконання правил автономія децентралізація процедури експертиза помилкам запобігають помилки визнаються й усуваються 	<ul style="list-style-type: none"> ієрархія правила централізація формалізм аналіз гідність баланс роботи й життя помилки уникають помилки, що виникли, пропрацьовуються довіреним колом 	<ul style="list-style-type: none"> ієрархія лояльність централізація формалізм процедури повага непряма комунікація (щоб не образити) помилки виправдовуються обставинами 	<ul style="list-style-type: none"> ієрархія лояльність централізація гармонія гнучкість непряма комунікація фокус на відносинах зобов'язань (одолження) лімітована мораль (відповідальне ставлення тільки до кола довіри) помилки приховуються 			
 високий рівень			 низький рівень			 середній рівень		

Рис. 7.1. Ментальні шаблони національних культур за Г. Вурстенем

Культури всередині одного шаблону не є ідентичними, але поділяють схожі підходи до правил, домовленостей та роботи з помилками, що дозволяє прогнозувати поведінку команд і планувати ефективне управління.

7.2. Особливості ведення переговорів з іноземними партнерами

Співпраця з іноземними партнерами, що передбачає особисті зустрічі може бути ефективною лише за умови знання ключових правил, етичних норм та традицій ділового спілкування. Ці аспекти базуються на дипломатичному протоколі та враховують національно-культурні й етнічні відмінності, які проявляються в ході переговорного процесу.

Англія. Бізнесмени з Англії вважаються одними з найпрофесійніших у діловому світі Заходу. Вони володіють навичками ретельного аналізу ринкової ситуації, складають як коротко-, так і середньострокові прогнози та вміють планувати дії на майбутнє. Англійський підприємець – це людина ерудована, яка поєднує високу професійну підготовку з певною політичною наївністю. Для нього суттєве значення мають людські фактори. Він не замикається лише на роботі, а цікавиться спортом, літературою, мистецтвом і має широкий спектр інтересів. Англійці уважно спостерігають за поведінкою співрозмовників, добре відчують психологію людей і не сприймають фальші або приховування недостатньої підготовки.

На початку переговорів рекомендується звертатися до загальних тем – обговорення погоди, сім'ї чи дітей. Варто викликати симпатію до себе у англійського партнера, демонструючи повагу до британського народу та його ідей. Питання, які обговорюються, мають формулюватися чітко та коректно. Якщо партнер запросив на ланч – не слід відмовлятися, але водночас важливо організувати подібний захід у відповідь.

Франція. При спілкуванні з французькими партнерами необхідно уважно стежити за їхньою невербальною поведінкою. У Франції не прийнято звертатися до співрозмовників на ім'я без їхньої згоди. Французи не применшують значення партнера і дбають про збереження власної незалежності, рідко залишають «запасну позицію» у переговорах, орієнтуючись на перемогу та демонструючи приклади історичних лідерів, таких як Наполеон.

Французькі дипломати та бізнесмени зазвичай більш консервативні, ніж німці чи італійці, і встановлення контактів відбувається здебільшого за столом. Не слід критикувати їжу чи вино господаря – навпаки, похвала може стати першим кроком до налагодження добрих відносин (зауважимо, що французи не «цокаються»). У діловій практиці переговори зазвичай призначаються на 11 годину ранку, а під час перерви можна запропонувати сніданок учасникам. Французи пишаються своєю кухнею, тому варто проявляти захоплення стравами та напоями, які вам пропонують. Не рекомендується додавати спеції на свій смак або залишати їжу на тарілці.

Німеччина. Німці віддають перевагу таким переговорам, на яких чітко бачать можливість досягнення рішення. Вони ретельно прораховують свої позиції та віддають перевагу послідовному обговоренню питань – одне за одним.

Перед тим як випити, німці піднімають келих і цокаються з господарем. У ресторані вони вітають навіть незнайомих людей, що знаходяться поруч, словом

«Mahlzeit», що приблизно означає «смачного». Для нейтральних тем розмови варто враховувати їхні уподобання: німці люблять музику, квіти та тварин.

Японія. В японському національному характері виділяють такі риси, як працьовитість, високе естетичне чуття, дисциплінованість, відданість авторитету, ввічливість і охайність, витримка, ощадливість та допитливість.

Етичні принципи Японії базуються на п'яти китах: людяність, обов'язок, мудрість, вірність і добра вдача. Ділова етика японських бізнесменів значно відрізняється від західних стандартів. Знайомство зазвичай починається з обміну візитними картками.

Під час зустрічей із керівництвом компанії важлива пунктуальність: японці дуже негативно ставляться до запізнень. Якщо прибуття затримується, про це обов'язково слід попередити, а тривалість зустрічі скоротити на час запізнення. При зустрічі з японцями рукоштовпання не вітається – вони надають перевагу укліну.

Італія. Італійці відзначаються експресивністю, тобто схильністю відкрито проявляти емоції. Стримування почуттів вони вважають неприродним і навіть лицемірним. Міміка італійця завжди яскраво відображає його емоційний стан.

Ділові питання італійці часто вирішують не за столом переговорів, а в неофіційній обстановці, наприклад, у невеликому ресторані. При цьому легкість у спілкуванні та відкритість не повинні вводити в оману: у ділових питаннях вони дотримуються офіційного підходу.

В Італії на керівних посадах жінок майже не зустрічається, тому жінкам у ділових поїздках слід враховувати це при виборі одягу – він повинен відповідати чоловічій аудиторії.

Іспанія. Іспанці зазвичай віддають перевагу роботі в команді. Їхній темперамент досить живий і емоційний, з частими змінами настрою. Вони закохані в життя, енергійні, спостережливі та точні у висловлюваннях.

Для представників північних країн розмова двох іспанців може здаватися сваркою, хоча насправді це лише характерний спосіб спілкування. Вони галасливі, але водночас доброзичливі й відкриті.

При ділових контактах слід враховувати особливості сієсти: зустрічі не призначають під час денного відпочинку. В Іспанії снідають близько 14:00, а обідають – о 22:00. За столом не обговорюють особисте життя, кориду чи політику. Іспанці люблять багато говорити, тому регламенту майже не дотримуються. Діловий дрес-код: класичний костюм, біла сорочка, начищене взуття. Запрошення додому не прийнято.

Корея. Корейці ввічливі, відкриті, товариські і добре виховані. Доброзичливе ставлення не завжди означає зацікавленість у ваших пропозиціях – це прояв ввічливості, на яку слід відповідати тим самим.

Суспільство суворо ієрархічне та авторитарне: престиж людини залежить від посади і віку і часто здобувається важкою працею. Недотримання поваги до статусу партнера знижує шанси на успіх. Візитні картки допомагають визначити співвідношення статусів, адже цікавить не лише ім'я, а й організація та посада.

Корейці уникають відкритого висловлення незгоди або доведення неправоти партнера, і очікують того ж від співрозмовників.

Китай. Китайці економні, старанні, ощадливі, обережні та терпимі. Вони поєднують гнучкість із рішучістю і очікують того ж від партнера.

Під час рукостискання (звичний спосіб вітання) спочатку тисне руку старший за посадою. Китайські делегації часто великі і включають численних експертів з фінансів, техніки тощо.

На переговорах китайці рідко першими «відкривають карти»: роблять пропозиції чи висловлюють точку зору останніми. Якщо зустріч відбувається на їх території, часто посилаються на правило: «гість говорить перший».

Особлива увага приділяється налагодженню неформальних відносин. Вас можуть запитати про вік, сімейний стан, дітей – це прояв щирого інтересу. Можливе запрошення в гості або на обід, де можуть подавати понад 20 страв. Відмовлятися від їжі демонстративно не слід.

7.3. Організація ділових прийомів у міжнародній практиці

Ділові прийоми є важливою складовою міжнародного етикету та бізнес-комунікацій. Вони виконують не лише протокольну, а й комунікативну функцію, так як сприяють встановленню та зміцненню контактів, створенню позитивної атмосфери довіри між партнерами, обміну думками, а також демонструють повагу до гостей. Прийоми часто організують у зв'язку із завершенням переговорів, підписанням угод, відзначенням ювілейних подій, візитами іноземних делегацій або з нагоди офіційних свят.

Під час таких заходів гостям пропонують різноманітні страви та напої, створюють комфортні умови для спілкування, неформальних знайомств і ведення переговорів у дружній обстановці.

Прийоми – це своєрідний *інструмент ділової дипломатії*, що допомагає неформально вирішувати питання, які складно обговорювати у суворо офіційній атмосфері.

У міжнародній практиці існують різні види прийомів, серед яких найпоширенішими є:

- сніданок;
- обід;
- вечеря;
- шведський стіл;
- фуршет;
- коктейль;
- келих шампанського / келих вина;
- чай.

Всі прийоми поділяються на два типи – з розміщенням і без розміщення.

До прийомів з розміщенням належать «сніданок», «обід», «вечеря». Вони проводяться за столом із розсадкою гостей, мають більш офіційний характер і передбачають чіткий порядок місць згідно з етикетом. Найбільш почесними серед них вважаються обід і сніданок, які часто організуються на високому дипломатичному рівні.

До прийомів без розміщення відносять «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського/келих вина», «чай». Їх характерною рисою є вільне пересування гостей, неформальна атмосфера та можливість невимушеного спілкування між представниками різних сторін. Такі прийоми зазвичай коротші за тривалістю і часто використовуються для початку або завершення офіційних заходів.

Залежно від часу проведення розрізняють *денні* та *вечірні прийоми*. До денних належать «сніданок», «келих шампанського» або «келих вина», які проводяться у першій половині дня. Інші види прийомів – «обід», «вечеря», «фуршет», «коктейль» – відносяться до вечірніх, і вони мають більш урочистий, святковий характер.

Запрошення на прийом надсилають заздалегідь. Воно має бути оформлене офіційно, із зазначенням дати, місця, часу початку і завершення, а також форми прийому («обід», «коктейль», «фуршет» тощо). Вказується також форма одягу (*Dress code*) – наприклад, *Formal, Business Attire, Cocktail, Black Tie*. Відповідь на запрошення (RSVP) обов'язкова – це прояв поваги до організаторів.

Одяг має відповідати формату прийому та культурним нормам країни-господаря. Для денних прийомів прийнятний діловий стиль: костюм або сукня нейтральних тонів. Для вечірніх прийомів – більш урочисте вбрання: темний костюм для чоловіків, елегантна сукня або костюм для жінок. Варто уникати надмірної розкутості, яскравих аксесуарів і сильних ароматів.

На прийом рекомендується приходити точно вчасно або із запізненням не більше ніж на 10–15 хвилин (виняток – прийоми типу «коктейль», де допускається більша гнучкість). При вході гості вітаються з господарем заходу, обмінюються короткими ввічливими словами, а потім приєднуються до загального кола. У міжнародній практиці переважає рукоштовнання, яке супроводжується коротким представленням.

На прийомах із розміщенням важливо дотримуватися порядку розсадки, який визначається організатором і відображає статус гостей. Починати їсти можна лише після того, як господар або почесний гість подасть сигнал (наприклад, піднесе прибори до рук). Слід розмовляти на нейтральні теми – політику, релігію чи спірні питання краще уникати.

Тости є важливою частиною міжнародних прийомів. Перший тост, як правило, виголошує господар заходу – він дякує гостям за присутність і підкреслює значення зустрічі. У відповідь може виступити представник іншої сторони. Тост має бути коротким, доброзичливим і позбавленим натяків на політичні або особисті теми.

Під час прийомів типу «фуршет» чи «коктейль» гості пересуваються вільно, обмінюються візитівками, ведуть неформальні розмови. Важливо зберігати рівновагу між діловою та дружньою манерою спілкування. Слід уникати монополізації розмови чи надмірного жестикулювання. Усмішка, уважність і стримана ввічливість є універсальними ознаками етикету.

Йти з прийому прийнято не одразу після основної частини, а через певний час, щоб не створювати враження поспіху. Перед відходом обов'язково подякуйте господарю за запрошення й гостинність. Наступного дня доречно надіслати подячного листа або повідомлення – це поширена міжнародна практика, що зміцнює ділові стосунки.

Організація та участь у ділових прийомах вимагають не лише знання етикету, а й розуміння міжкультурних відмінностей, які впливають на стиль спілкування, порядок дій та символічні жести. Потрібно враховувати національні традиції прийомів (тривалість, черговість тостів, жести), поважати місцеві норми харчування (наприклад, алкоголь або свинина можуть бути недоречними), демонструвати відкритість і доброзичливість, уникаючи прямого тиску чи критики.

Дотримання цих норм підкреслює професіоналізм і повагу до партнерів, формує позитивний імідж компанії чи організації.

7.4. Стратегії адаптації та уникнення непорозумінь

Стратегії адаптації та уникнення непорозумінь у міжнародних переговорах – це ключовий аспект ефективної міжкультурної комунікації, який допомагає досягати взаєморозуміння, підтримувати ділові відносини та уникати конфліктів.

Адаптація передбачає свідоме пристосування до культурних норм, стилів спілкування й очікувань партнера. Можна виділити такі її види:

- *когнітивна адаптація* передбачає розуміння культурних особливостей партнера: вивчення національних цінностей, традицій ділового етикету, табу; ознайомлення зі стилем прийняття рішень, рівнем формальності, ієрархічністю; використання культурних моделей (*наприклад*, теорія культурних вимірів Г. Хофстеде надає практичний інструмент для розуміння культурних відмінностей, що є особливо важливим у контексті міжнародних переговорів [35], а модель Тромпенаарса дозволяє аналізувати, як культурні відмінності впливають на сприйняття, поведінку та комунікацію людей з різних країн [40]);

- *емоційна адаптація* включає контроль емоційних реакцій у стресових чи незвичних ситуаціях; толерантність до невизначеності; здатність підтримувати позитивний емоційний клімат, навіть коли позиції сторін відрізняються;

- *комунікативна адаптація* – це зміна стилю мовлення: спрощення структури фраз, уникнення ідіом, двозначностей, жартів; врахування невербальних сигналів (жести, дистанція, зоровий контакт); використання «дзеркального» стилю поведінки — легке копіювання темпу, тону, ритму партнера.

Стратегії уникнення непорозумінь покликані мінімізувати ризики культурних конфліктів і помилкових інтерпретацій. До таких стратегій відносять: перевірку розуміння, використання нейтральної мови, врахування часових і просторових норм, крос-культурне посередництво, відкритий діалог.

Стратегія перевірки розуміння (FBL, feedback-loop) є інструментом забезпечення прозорості, точності та довіри в міжнародних переговорах. Вона полягає у тому, щоб постійно переконуватися, що обидві сторони переговорів однаково тлумачать інформацію, домовленості та наміри. У міжнародному контексті, де учасники мають різні мовні й культурні фони, така практика запобігає виникненню непорозумінь, сприяє ефективній комунікації, формує атмосферу співробітництва та допомагає уникнути помилкових інтерпретацій і недомовленостей.

Сутність цієї стратегії полягає у підтриманні циклу зворотного зв'язку – тобто перевірки, наскільки точно співрозмовник зрозумів ваші слова, і навпаки. Для цього варто регулярно ставити уточнювальні запитання на кшталт: «*Чи правильно я розумію, що ви маєте на увазі...?*»; «*Отже, ми домовилися, що...?*». Такі фрази дають змогу виявити можливі розбіжності ще під час обговорення, а не після завершення переговорів. Крім того, ефективним прийомом є усне підсумування ключових домовленостей – коротке повторення основних рішень, позицій чи кроків, які сторони погодили. Це не лише фіксує спільне бачення, а й демонструє уважність і повагу до партнера. Повторення основних пунктів для підтвердження згоди допомагає остаточно закріпити взаєморозуміння. Коли кожна сторона повторює власними словами те, що почула, це дає можливість переконатися, що всі сторони дійсно мають однакове бачення домовленостей.

Стратегія використання нейтральної мови має на меті забезпечити коректне, зрозуміле та ввічливе спілкування між представниками різних культур. У міжнародних переговорах слова можуть сприйматися не лише за змістом, а й за культурним підтекстом, тому важливо добирати вислови максимально обережно. Перш за все, варто уникати культурно забарвлених висловів, жартів чи сленгу. Те, що здається дотепним або безневинним у власній культурі, може бути сприйняте як образливе, недоречне чи просто незрозуміле в іншій. *Наприклад*, гумор, заснований на грі слів, іронії чи національних стереотипах, часто втрачає сенс у перекладі або викликає ніяковість. Тому замість неформальних або двозначних фраз доцільно використовувати чіткі, прості й професійно нейтральні формулювання.

Другою важливою складовою є формулювання тверджень у позитивній або нейтральній формі. Це означає, що замість критики чи заперечення варто акцентувати увагу на спільних точках, потенціалі домовленості або пропозиціях для подальшого обговорення. *Наприклад*, замість «*Ви неправильно зрозуміли*» краще сказати «*Можливо, я висловився не зовсім чітко, дозвольте пояснити*». Такий стиль зменшує напруження і допомагає підтримувати конструктивний тон діалогу.

Також у міжкультурних переговорах ефективно працюють м'які конструкції для вираження незгоди, *наприклад*:

“I see your point, but...” (Я розумію вашу позицію, але...)

“Perhaps we could also consider...” (Можливо, варто також розглянути...)

Такі фрази дають змогу висловити власну точку зору, не порушуючи гармонії у спілкуванні та не створюючи враження конфронтації.

Стратегія врахування часових і просторових норм допомагає будувати взаємоповагу, уникати хибних інтерпретацій поведінки партнерів і створює сприятливі умови для досягнення порозуміння у міжнародних переговорах. Врахування часових і просторових норм є однією з ключових стратегій уникнення непорозумінь у міжнародних переговорах, адже різні культури по-різному сприймають час, простір і динаміку ділової взаємодії. Нерозуміння цих аспектів часто призводить до конфліктів, навіть коли сторони мають добрі наміри.

Варто пам'ятати, що пунктуальність має різну вагу в різних культурах. У країнах із так званим монохронним типом культури (наприклад, Німеччина, Швейцарія, США) час розглядають як лінійний і цінний ресурс: запізнення вважається неповагою, а дотримання графіка – ознакою професіоналізму. Натомість у поліхронних культурах (Латинська Америка, Близький Схід, частково Південна Європа) ставлення до часу гнучкіше – одночасне виконання кількох завдань і можливі затримки не сприймаються як серйозне порушення. Розуміння цих відмінностей дозволяє уникнути помилкових оцінок поведінки партнера.

Не менш важливим є дотримання просторових норм. Дистанція між співрозмовниками, прийнятна для спілкування, залежить від культурного контексту: у північних країнах особистий простір ширший, тоді як у південних – ближчий контакт вважається природним. Порушення цих норм може спричинити дискомфорт або навіть втрату довіри.

Крім того, значення мають темп переговорів та стиль прийняття рішень. У деяких культурах (наприклад, скандинавських чи американській) цінується швидкість і конкретність, тоді як в азійських чи арабських країнах процес може бути повільнішим, з акцентом на встановлення взаємної довіри та гармонії.

Стратегія крос-культурного посередництва – це один із ключових підходів уникнення непорозумінь у міжнародних переговорах, особливо коли учасники належать до культур, які значно відрізняються за мовними, комунікативними або діловими традиціями.

Крос-культурне посередництво полягає у залученні спеціаліста або консультанта, який допомагає сторонам переговорів:

- передавати зміст інформації точно між представниками різних культур;
- роз'яснювати культурні особливості поведінки та очікування кожної сторони;
- запобігати конфліктам, що виникають через непорозуміння або різне трактування слів, жестів і дій.

Ця стратегія особливо актуальна у випадках, коли переговори ведуться не рідною для всіх сторін мовою, що створює мовні бар'єри. Часто одна із сторін не має достатньо глибоких знань мови партнера, що може прямо вплинути на хід переговорів. Як наслідок, уповільнюється темп спілкування, з'являється необхідність перепитувати сказане, в той час як партнер намагається пояснити те саме іншими словами, збільшується вірогідність неправильного розуміння позиції сторін. Звідси правило – не ведіть переговори іноземною мовою, якою володієте недостатньо, оскільки ваша увага буде зосереджена не на суті переговорів, а на мові.

У більшості випадків різномовні учасники переговорів використовують послуги перекладачів. Крім того, посередництво рекомендується під час складних або стратегічно важливих угод, де ризик непорозумінь є високим, а також у командах із представників багатьох національностей, де навіть одна невірно витлумачена фраза може призвести до конфлікту або емоційного напруження. Необхідно підібрати такого перекладача, який міг би забезпечити правильність і точність сприйняття повідомлення. Знавці іноземної мови, які здатні передати всі нюанси і тонкощі, закладені в словах виступаючого, ціняться дуже високо [11].

Для ефективної організації перекладу можна скористатися такими порадами.

1. Делегація, яка уповноважена вести переговори, повинна мати свого перекладача. Не покладайтеся на послуги перекладача своїх партнерів, якщо жоден з членів вашої команди не володіє офіційною мовою переговорів.

2. Перед початком переговорів проведіть коротку бесіду з перекладачем, пояснивши йому суть і цілі переговорів та ваші вимоги до перекладу.

3. Остерігайтеся перекладачів, які, в силу своїх особистих інтересів, хочуть заволодіти ходом переговорів або спрямувати їх іншим шляхом.

4. Говорити слід невеликими реченнями, чітко виражати свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу сказаного.

5. Слід заздалегідь обдумати свої вислови, зробити їх максимально зрозумілими, уникати скорочень і виробничого жаргону.

6. Робота перекладача важка та відповідальна, і тому час від часу давайте йому можливість відпочити.

Ставтеся до перекладача з повагою, гідною професіонала. Якщо у вас зав'язуються дружні стосунки з перекладачем своїх партнерів, він може надати багато корисної інформації про своїх наймачів. Свої зауваження до якості

перекладу, для уникнення непорозумінь, не робіть у ході переговорів, а зробіть це після їх закінчення [11].

Для ефективного крос-культурного посередництва залучають перекладачів, які добре орієнтуються в професійній термінології та нюансах бізнес-культури партнера.

Вона також необхідна при суттєвих культурних відмінностях, наприклад, між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами за класифікацією Едварда Холла [33]. Тому тут широко використовуються культурні консультанти – фахівці з міжкультурної комунікації, які допомагають пояснити поведінку партнера та її культурні підстави. Додатково проводяться брифінги для переговорної команди, де ознайомлюють з культурними особливостями, мовними звичками та стилем ведення переговорів, а у складних багатосторонніх переговорах може залучатися нейтральний фасилітатор для забезпечення об'єктивності й взаєморозуміння. *Наприклад*, під час переговорів із японськими компаніями крос-культурний консультант пояснює, що прямі запитання або поспішні рішення можуть сприйматися як грубе порушення етикету.

У багатонаціональній команді проекту консультант допомагає усім учасникам правильно інтерпретувати культурні сигнали (жести, інтонацію, стиль комунікації), щоб уникнути конфліктів через різне сприйняття невербальних сигналів. Американський освітній теоретик Е. Хірш запропонував концепцію культурної грамотності, яка підкреслює важливість володіння базовим набором знань, необхідних для ефективного спілкування та розуміння в межах певного суспільства [34].

Стратегія відкритого діалогу передбачає готовність пояснювати власні дії, ставити запитання та уважно слухати партнера без упередження. У міжнародних переговорах така поведінка створює атмосферу довіри, яка є ключовою для досягнення взаємовигідних рішень і ефективної комунікації між сторонами.

Для практичного застосування стратегії важливо заохочувати партнера ставити уточнювальні запитання, показувати щире зацікавлення у позиції співрозмовника, демонструючи, що його думка важлива та враховується під час обговорення. Крім того, необхідно пояснювати власні мотиви й логіку прийнятих рішень, щоб уникнути двозначності та неправильних тлумачень. Чітке пояснення причин власних дій допомагає партнерам зрозуміти вашу позицію і знижує ризик конфліктів. *Наприклад*: під час переговорів керівник може сказати: «Я розумію ваше занепокоєння. Дозвольте пояснити, чому наша

компанія пропонує саме такі умови». Цей підхід показує прозорість намірів і створює сприятливий ґрунт для конструктивного діалогу.

Застосування стратегій уникнення непорозумінь у міжнародних переговорах допомагає менеджерам діяти впевнено й професійно в умовах культурної різноманітності. Ці стратегії слід розглядати як інструменти міжкультурної компетентності, що формуються через досвід, практику і свідому комунікативну гнучкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посіб. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.
2. Глушук О. С., Ющишина Л. О. Переговори як ефективний шлях вирішення конфліктів. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.141–143.
3. Гордієнко Л. Секрети успішних переговорів. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-sekreti-uspishnix-peregovoriv>
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
5. Ефективні переговори в сучасному світі. Принципи з книги «Перемовини без поразки». URL: <https://proffice.com.ua/posts/effektivnye-peregovory-v-sovremennom-mire-printsipy-iz-knigi-peregovory-bez-porazhenija>
6. Калюжка Н. С. Етика професійного і ділового спілкування: навч.-метод. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 228 с.
7. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків: Фабула, 2023. 200 с.
8. Кравченко В.П., Задорожня Л.М. Етика професійних комунікацій: навч. посіб. Кропивницький, 2022. 159 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d07afca8-557e-4c9b-8709-c20cda31539a/content>
9. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навч. посіб. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с.
10. Мистецтво ведення переговорів: навч. посіб. / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.
11. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор. 2017. 218 с.
12. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла : розширене видання / пер. Н. Лавська. Київ: КМ-букс, 2023. 416 с.
13. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p9.html#p2

14. Рахліс В.Л., Павленко О.О. Переговори і медіація: підручник для підготовки професійного переговорника : підручник. Одеса : ВД «Гельветика», 2021. 344 с.
15. Стародубська М. Проблеми ментальності. Як вжитися в крос-культурній команді. *Forbes Ukraine*. 19 травня 2023. <https://forbes.ua/leadership/kulturniy-val-ukraintsi-skarzhatsya-na-pidkhodi-do-roboti-za-kordonom-u-chomu-problema-gid-mentalnimi-shablonami-vid-ekspertki-z-konsaltingu-marini-starodubskoi-19052023-13751>
16. Фішер Р., Юрі В., Паттон Б. Перемовини без поразки. Гарвардський метод. Харків : Сварог, 2023. 248 с.
17. Чалдіні Р. Психологія впливу. Переконайте та досягайте успіху! (оновлено та доповнено) / пер. з англ. Н. Коваль, А. Зорницький. Харків : Видавництво «КСД», 2024. 608 с.
18. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. №3(35). С.113–121. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>
19. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297>
20. Ющишина Л. Емоції у професійній діяльності менеджера. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 грудня 2020 р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.379–380.
21. Ющишина Л. О. Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації: курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 94 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25238>
22. Ющишина Л. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (Луцьк, 15 листопада 2023 р.). Луцьк, 2023. С.367–369.
23. Ющишина Л. Крос-культурна компетентність як важливий аспект діяльності сучасного менеджера. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 207–209. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25353>
24. Ющишина Л. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в період кризи. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. С.306–308.

25. Ющишина Л.О. Роль культурного контексту у формуванні переговорної стратегії в міжнародному середовищі. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій* : збірник тез доп. Міжнародної наук.-практ. конф. (Кременчук, 4 січ. 2025 р.). Кременчук, 2025. Ч. 2. С.24–25. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/01/04-2.html>

26. Ющишина Л. О. Імплицитні теорії командної інтеракції через призму воєнного стану. Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 19 лютого 2024 р). Research Europe, 2024. С.137–141

27. Ющишина Л. Інтеркультурний менеджмент як ключова компетентність сучасного керівника в умовах глобалізації. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С.257–259.

28. Ющишина Л. О. Психологічні аспекти переговорної діяльності в управлінській практиці. *Актуальні питання економіки, управління, технологій та права* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 1 серпня 2025 р). Research Europe, 2025. С.56–58. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.06>

29. Ющишина Л. О. Психологічні аспекти міжкультурної взаємодії. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23–24 квітня 2025 р.) : у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 1. С. 582–584. URI : <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35287>

30. Ющишина Л.О. Рефреймінг як комунікативна техніка згладжування конфліктів. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.) / відп. ред. О.М. Павлова, К. В. Павлов, Л. В. Шостак, А. М. Лялюк. Луцьк, 2021. С.131–133.

31. Ющишина Л., Пиль В. Еннеаграма в бізнесі: новий інструмент управління комунікативними процесами в конфлікті. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 2 (22). С.121–129. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-121-129>

32. Cornelius H., Faire S. Everyone Can Win: Responding to Conflict Constructively. Sydney: Simon & Schuster, 2006. 251 p.

33. Hall E. T. Beyond Culture. 1976. URL : https://www.goodreads.com/book/show/251347.Beyond_Culture
34. Hirsh E.D., Kett J.F., Trefil J. The New Dictionary of Cultural Literacy : What Every American Needs to Know. Boston–New York : Houghton Mifflin, 2002. 672 p.
35. Hofstede G. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. New York : SAGE Publications, 1984. 327 p.
36. Jones J. E. The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. 1(2), 249–251. URL: <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>
37. Myers I. B., McCaulley M. H., Quenk N. L., Hammer A. L. MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1998. 444 p. URL: https://archive.org/details/mbti-manual-a-guide-to-the-development-and-use-of-the-myers-briggs-type-indicator-pdfdrive/mode/2up?utm_source=chatgpt.com
38. Rogers C. R., Farson R. E. Active Listening. Excerpt from *Communicating in Business Today*. R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds). D.C. Heath & Company, 1987. URL : https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf
39. Scott J. G. *Conflict Resolution: With Others and Within Yourself*. New Harbinger Pubns Inc, 1990. 235 p.
40. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996. 27(2). P. 231–264.
41. Weinstein L. *The 7 Principles of Conflict Resolution. How to Resolve Disputes, Defuse Difficult Situations and Reach Agreement*. London, 2018. 460 p.
42. Yushchyshyna L., Khomiuk N. Psychological Adaptation of Managers to Cultural Hybridity in the Process of Transnational Interactions. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. No2(42). С.146–154. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-146-154>
43. ZOPA. Zone of Possible Agreement. Glossary. *Hovingh and Partners*. URL: <https://hovinghandpartners.com/what-is/zopa/>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ющишина Лариса Олексіївна

ПЕРЕГОВОРНІ ТЕХНІКИ

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку __.__.2025. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman.
Обсяг 4,02 обл.-вид. арк.