



**Міністерство освіти і науки України**

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економічних відносин та фінансів**

**Кафедра економіки та бізнесу**

## **БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ**

**Конспект лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх спеціальностей (дисципліна вільного вибору)**



**Харків  
2024**

**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економічних відносин та фінансів**  
**Кафедра економіки та бізнесу**

## **БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ**

**Конспект лекцій**  
**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх**  
**спеціальностей (дисципліна вільного вибору)**

**Затверджено рішенням Науково –  
методичної ради факультету  
економічних відносин та фінансів  
Протокол № 1 від 25.09.2024 р.**

**Харків**  
**2024**

УДК 327.56(075.8)

В -26

Схвалено на засіданні кафедри економіки та бізнесу  
Протокол № 2 від 2 вересня 2024 р.

**Рецензенти:**

**Маріанна Горобинська**, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

В -26 Бізнес-переговори: конспект лекції з дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх спеціальностей (дисципліна вільного вибору) / укладач: К.Ю. Величко. [Електронний ресурс] – Харків: ДБТУ, 2024. 96 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-переговори» складено відповідно до силабусу дисципліни, він містить стислий огляд курсу за змістовими модулями та темами.

Конспект лекцій рекомендовано для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх спеціальностей як дисципліна вільного вибору (вибіркова компонента) з метою набуття теоретичних знань щодо сутності бізнес-переговорів, специфіки стратегій та тактики переговорного процесу у сучасному бізнес-середовищі та з урахуванням існуючої специфіки бізнес-переговорів, норм ділового етикету та протоколу. Конспект лекцій знайомить здобувачів з методами ефективного ведення переговорів, адаптованими до різних культурних контекстів, що сприятиме їх професійному зростанню та успішній інтеграції у бізнес-просторі. Конспект лекцій містить детально розроблені питання для самоконтролю за кожною темою, а також перелік наукових джерел, що забезпечить розуміння матеріалу та сприятиме подальшому дослідженню в обраній сфері.

УДК 327.56 (075.8)

**Відповідальна за випуск:** Катерина Величко, к.е.н., доцентка кафедри економіки та бізнесу

© Величко К.Ю., 2024

© ДБТУ, 2024

## ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі налагодження ефективної комунікації є важливим для успішної бізнесової діяльності, а вміння вести переговори - ключовою компетенцією, яка впливає на успіх вирішення окремих питань та ефективність суб'єктів господарювання в цілому.

*Дисципліна «Бізнес-переговори»* є надзвичайно актуальною та виступає невід'ємною частиною підготовки сучасних фахівців, незалежно від їх спеціальної (фахової) підготовки, забезпечуючи здобувачів необхідними знаннями та навичками для подальшої успішної кар'єри та ефективного розвитку бізнес-навичок. Сьогодні компанії все частіше працюють не лише на національному ринку, а й на міжнародних ринках, що потребує також і навичок міжкультурної комунікації при проведенні бізнес-переговорів з партнерами з різних країн. Тому опанування технік та стратегій бізнес-переговорів допомагає адаптуватися до різних культурних контекстів та ефективно працювати на міжнародному рівні.

Метою дисципліни «Бізнес-переговори» є формування у здобувачів компетентностей ефективної організації та проведення бізнес-переговорів, розвиток навичок комунікації, аналізу ситуацій, прийняття рішень та досягнення взаємовигідних угод, що відповідають інтересам обох сторін та становлять основу для подальшої співпраці.

### *Задачами вивчення дисципліни є:*

вивчення основних концепцій і моделей переговорного процесу та аналіз різних стратегій і тактик ведення переговорів;

відпрацювання технік активного слухання, задавання питань та аргументації при проведенні бізнес-переговорів;

розвиток вербальних та невербальних комунікаційних навичок;

вивчення методів підготовки до переговорів, включаючи збір та аналіз інформації;

вивчення особливостей ведення бізнес-переговорів у міжнародному середовищі;

аналіз культурних, соціальних та економічних факторів, що впливають на переговорний процес;

ознайомлення з етичними принципами та стандартами поведінки у переговорному процесі;

вивчення методів досягнення угод, що відповідають етичним нормам та сприяють взаємоповазі між сторонами;

розвиток навичок управління конфліктами, а саме вивчення методів і технік вирішення конфліктів, що виникають під час переговорів;

здобуття компетентностей щодо ведення бізнес-переговорів та прийняття рішення в непередбачуваних ситуаціях та адаптування до змін у процесі комерційної діяльності.

Вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів важливих компетентностей щодо особистих якостей, таких як впевненість, комунікативні навички, вміння слухати та переконувати, що є цінними не лише у професійному, але й у повсякденному житті.

Дисципліна «Бізнес-переговори» передбачає проведення практичних занять з реальними кейсами та ситуаціями переговорного процесу, що супроводжуються відео-матеріалами та виконання інтерактивних завдань.

Вміння вести переговори допомагає компаніям бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку. Це сприяє впровадженню інновацій, розширенню бізнесу та забезпеченню його стійкості в умовах невизначеності.

Дисципліна «Бізнес-переговори» спрямована на всебічний розвиток теоретичних знань і практичних навичок здобувачів щодо ведення бізнес-переговорів. Вона забезпечує майбутніх фахівців інструментами та методами для досягнення успіху у різних бізнесових контекстах, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку праці.

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I**

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

### **Тема 1.1. *Поняття та характеристика переговорного процесу. Діловий етикет та протокол бізнес-переговорів***



- 1. *Історія зародження переговорів***
- 2. *Ключові зарубіжні теорії проведення переговорів***
- 3. *Діловий етикет та протокол переговорного процесу***

#### **1. *Історія зародження переговорів***

Переговори являють собою древній і універсальний засіб вирішення конфліктів різного характеру, починаючи від міжособистісних і закінчуючи міждержавними. Вони слугують механізмом досягнення консенсусу у випадках, коли інтереси сторін не співпадають, а думки, позиції або погляди суттєво розходяться.

Слово «переговори» є еквівалентом англійського слова «negotiation», яке походить від латинського і спочатку стосувалося економічного поля. Згідно з однією версією, цей термін походить від латинського слова «negotiatio», яке в перекладі означає «займатися торгівлею». Інші дослідники пов'язують його з латинським терміном «negotians», що означає «купець» або «торговець» [1].

Таким чином, етимологія слова «переговори» вказує на його глибокий зв'язок з економічною діяльністю, що відображає первісне значення цього поняття як процесу досягнення домовленостей у торгових та комерційних відносинах. У сучасному розумінні термін «переговори» вийшов за межі суто економічного контексту і охоплює широкий спектр соціальних, політичних та дипломатичних взаємодій, спрямованих на досягнення компромісу або вирішення конфліктів між сторонами.

Інститут переговорів формувався поступово, складно і з численними викликами. Історія людства знає кілька примітивних форм цього інституту, серед яких виділяють наступні (рис 1.1):

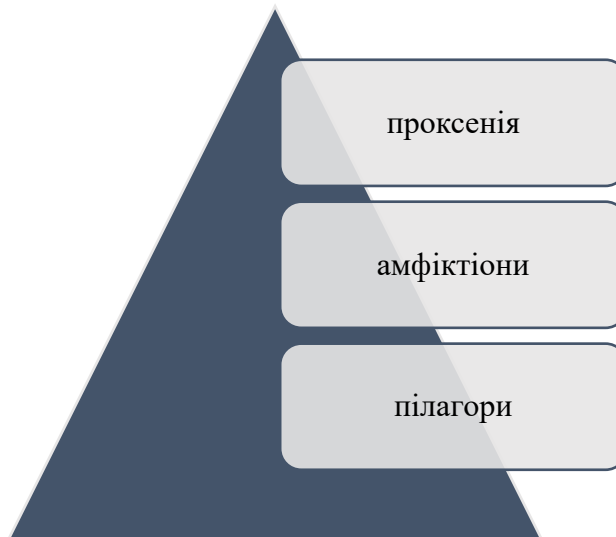


Рис. 1.1 Види початкових форм інститутів переговорів

Ці форми ранніх переговорних практик свідчать про давність і універсальність цього засобу врегулювання конфліктів.

Проксенія, або закон гостинності, існував у відносинах між родами, племенами та грецькими полісами в античні часи. Цей інститут передбачав надання гостинності та захисту представникам інших полісів, що сприяло зміцненню міждержавних зв'язків і сприяло мирному співіснуванню [1]. Проксени, особи, які виконували ці функції, діяли як своєрідні почесні консули, забезпечуючи безпеку та підтримку іноземців, що перебували на території їхньої держави. Проксенія відіграла важливу роль у дипломатичних відносинах, оскільки вона базувалася на взаємній довірі та повазі, що було критично важливим у часи, коли подорожі та комунікації були складними та небезпечними.



*Проксен — людина, що уклала конвенцію з певним містом, тому користувалася перевагами в торгівлі, судочинстві, а зі свого боку вона брала на себе зобов'язання щодо міста, де вона користувалася перевагами гостинності, у всьому сприяти інтересам міста, бути посередником між рідним і «чужим» містом. Посольства, які прибували на чужину, зверталися, насамперед, до свого проксена. Отже, через інститут проксенії фактично закладався інституційне підґрунтя переговорного процесу*

Амфіктіони представляли собою міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого мешкали різні племена. Термін «амфіктіони» дослівно означає «ті, хто живе навколо».



*Амфіктіони — це міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого проживали племена. Під час святкувань, присвячених божествам, що входили в предмет амфіктіонових угод, встановлювалося «Боже перемир'я», припинялися сварки та збройні конфлікти*

Спочатку ці угоди передбачали захист святилища, проведення жертвоприношень та спільних ритуалів, але з часом охопили питання ведення війни та укладення миру. Під час святкувань, присвячених божествам, які були предметом амфіктіонових угод, встановлювалося так зване «Боже перемир'я», під час якого припинялися всі сварки та збройні конфлікти.

Цей інститут відігравав ключову роль у підтриманні соціальної та релігійної згуртованості серед племен, сприяючи мирному співіснуванню та співпраці. Амфіктіонові угоди також виконували важливу функцію у врегулюванні суперечок та забезпеченні стабільності в регіоні, що мало вирішальне значення для розвитку міжплемінних відносин та підтримання порядку.

Пілагори відігравали важливу роль у підтриманні міжнародного права і порядку, забезпечуючи дотримання укладених угод і сприяючи врегулюванню конфліктів. Їх діяльність була важливою складовою давньогрецької дипломатії та правових систем.



*Пілагори представляли собою своєрідну раду, яка приймала присяги амфіктіонів і засвідчувала їх дієвість. У сучасному контексті, пілагори можна порівняти з державами-депозитаріями, які виконують функції зберігачів та гарантів узгоджених домовленостей. Цей інститут забезпечував надійність і стабільність договорів між сторонами, слугуючи механізмом контролю за виконанням зобов'язань.*

Виникнення поняття «переговори» історично пов'язане з виникненням дипломатії та дипломатів. Слово «дипломат» походить від давньогрецького



«diploma», що означає офіційний документ (зокрема, сертифікат, інструкція, сучасне «сертифікат»). Буквально це слово означає «подвійний», що відображає спосіб складання цих документів.

У Стародавній Греції послы, що прямували на переговори, отримували інструкції та грамоти, які засвідчували їхні повноваження. Ці документи пред'являлися посадовцям, відповідальним за дипломатичні справи міста. Документи складалися з дощечок, які складали разом, і їх називали «диплома». Звідси походить термін «дипломатія» [1].

Однак термін «дипломатія» увійшов у вжиток лише пізніше, на початку XVII ст. В Англії слово «дипломатія» вперше вжили в 1645 році. У 1693 році відомий німецький філософ, математик і лінгвіст Г. Лейбніц опублікував «Нарис дипломатичного права», в якому було вжито слово «дипломатія» (лат. — дипломатія). Відтоді це слово стало означати «що стосується міжнародних відносин» [1].

З появою національних держав і розширенням міжнародних відносин переговори набувають все більшого значення як засіб вирішення конфліктів і досягнення домовленостей. Впродовж 19-го та 20-го століть дипломатична система розширилася до багатосторонніх переговорів, міжнародних конференцій і таких організацій, як Ліга Націй та ООН. Сучасна дипломатія також використовує новітні технології та засоби комунікації для забезпечення ефективності переговорів, що робить її важливим інструментом у глобалізованому світі.

Таким чином, розвиток поняття «переговори» та інституту дипломатії відображає еволюцію міжнародних відносин і постійне прагнення людства до мирного вирішення конфліктів і співпраці між народами.

Для ведення переговорів завжди необхідні були такі особливі якості, як: мудрість, хитрість уміння розплутувати складні проблеми, а символом переговорників у Давній Греції став «жезл Гермеса» (рис 1.2).

Від часів Давнього Риму почав формуватися етикет переговорів: звичай обмінюватися подарунками, вшановувати послів, які вже носили з собою особливу відзнаку посла чужої держави – золотий перстень.

Взагалі, будь-які переговори проводяться з двох причин:  
створення чогось нового, чого жодна зі сторін не здатна зробити самостійно;

вирішення проблеми чи суперечки, яка розділяє партнерів.

Переговори охоплюють багато тем, отож знання їх базових засад має важливе значення для всіх, чия праця передбачає тісний контакт із людьми



Рис.1.2. Жезл Гермеса як давній символ переговорників

Переговори є дуже специфічною справою. Так, наприклад, американський дослідник переговорів Джерард Ірвін Ніренберг (Gerald I. Nierenberg) зазначав, що «немає сфери простішої для визначення і водночас такої, яка б мала наскільки широкий діапазон, як переговори. Будь-яке бажання, яке можна виконати, будь-які потреби, які можна задовольнити, є підставою для людей, щоб почати процес переговорів»[2].



*Джерард Ірвін Ніренберг (Gerald I. Nierenberg) був видатним американським юристом, письменником та експертом у сфері переговорів і комунікаційних стратегій. У 1966 році він заснував Інститут переговорів, який спеціалізується на проведенні семінарів для організацій, що прагнуть посилити свої людські ресурси шляхом удосконалення навичок ведення переговорів і спілкування. З цього часу 22 книги Ніренберга, присвячені тематиці переговорів і комунікацій, були перекладені більш ніж на 30 мов. Журнал Forbes назвав Ніренберга «батьком навчання переговорів» за його дослідження стратегій і тактик переговорного процесу, а також за багаторічну роботу щодо поширення філософії, згідно з якою успіх переговорів полягає в досягненні вигоди для всіх учасників процесу.*

Переговори – це процес взаємодії між двома або більше сторонами, метою якого є досягнення домовленості щодо спільних або протилежних інтересів, позицій чи поглядів. Вони є важливим інструментом у врегулюванні конфліктів, прийнятті рішень та досягненні консенсусу в різних сферах, включаючи міжособистісні, корпоративні, політичні та міжнародні відносини.

Переговори є складним процесом прийняття рішення, котре є прийнятне для двох сторін. Вони є пошуком альтернативи, котра в найбільшій мірі відповідає прагненням двох сторін. Щоб обидві сторони хотіли співпрацювати, вони повинні мати спільний інтерес і бути налаштованими на співпрацю.

Переговори слід розуміти як двосторонній процес спілкування, метою якого є досягнення порозуміння двох сторін, а отже прийняття спільного рішення про майбутню діяльність в ситуації, коли принаймні деякі інтереси зацікавлених сторін є конфліктними.

*Основними характеристиками переговорів є:*

взаємодія: процес комунікації між сторонами, що включає обмін інформацією, аргументацією та пошук компромісів.

Цілеспрямованість: переговори спрямовані на досягнення конкретних результатів, таких як угоди, договори або домовленості.

Добровільність: учасники переговорів беруть участь добровільно, прагнучи знайти спільне рішення.

Процес: переговори можуть бути тривалим процесом, що включає підготовку, обговорення, уточнення позицій та формулювання остаточних угод.

Сьогодні переговори можуть проходити в різних форматах, включаючи прямі зустрічі, телефонні розмови, відеоконференції та електронну пошту, і можуть залучати медіаторів або посередників для полегшення процесу досягнення згоди.

У процесі переговорів сторони хочуть: досягти взаємну домовленість з питання, в якому, як правило, стикаються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтересів, не руйнуючи при цьому взаємовідносини.

Виділяють такі аспекти переговорного процесу:

комунікативний аспект переговорів полягає в тому, що переговори стають можливими за умови, коли сторони здійснюють змістовну комунікацію, спрямовану на обмін інформацією, аргументами та позиціями;

ігровий аспект переговорів означає, що сторони врешті-решт сприймають переговорний процес як справедливу гру, де основною метою є досягнення обопільної вигоди. Цей аспект підкреслює важливість стратегій та тактик, які сторони використовують для досягнення своїх цілей у рамках переговорного процесу;

легітимний аспект переговорів, який визначає їх законність і суспільне визнання, означає, що переговори схвалюються як ефективний засіб врегулювання

конфліктів на всіх рівнях, включаючи міжнародний. Це забезпечує дотримання правових та етичних норм, що сприяє загальному визнанню та прийняттю результатів переговорів;

аспект дискурсу підкреслює, що під час переговорів сторони здійснюють взаємний вплив на позиції одна одної. Дискурс, як одне з центральних понять сучасної філософії, етимологічно означає розмову, бесіду, мовне спілкування, в межах якого учасники прагнуть вирішити конкретні економічні, політичні та прагматичні завдання, а також спільно розв'язати інші фундаментальні питання;

культурний аспект переговорів визнає вплив культурних норм, цінностей та традицій на процес переговорів. Розуміння культурних відмінностей між сторонами може сприяти більш ефективному спілкуванню та запобіганню непорозумінням;

психологічний аспект включає вивчення поведінкових і емоційних факторів, що впливають на переговори. Цей аспект аналізує, як особистісні характеристики та психологічні стратегії учасників можуть впливати на результати переговорів.

Перелічені аспекти забезпечують комплексне розуміння переговорного процесу, дозволяючи виявити його багатовимірність та інтегративний характер.

Крім того, у теоретичному контексті бізнес-переговори можна віднести до форм ділового спілкування. У науковій літературі часто відділяють різні тлумачення щодо ділового спілкування та ділової комунікації. «Спілкування визначається як ускладнений процес побудови та розвитку контактів між людьми або групами, який виникає з потреб спільної діяльності» [3, С.7]. З іншого боку, термін «комунікація» походить від латинського «communis», що означає «загальний», та відображає процес обміну думками, ідеями, інформацією між особами або групами.

При цьому термін «комунікація» використовується для позначення «передачі інформації від однієї особи (групи) до іншої» [4, С.7-9]. Однак, поняття «спілкування» охоплює більш ширший спектр взаємодії, що включає не лише передання інформації, але й практичні дії, взаєморозуміння, почуття та емоції.

У спілкуванні комунікація виступає як один з елементів, але не є єдиною складовою. Іншими словами, спілкування передбачає наявність комунікації, але не включає й інші аспекти взаємодії між особами чи групами.

Бізнес-переговори як комунікації представляє собою процес взаємодії між діловими партнерами з метою організації та оптимізації різних сфер діяльності. Важливо відзначити, що воно відбувається у правовому полі, що надає йому певну специфіку.

Берестенко О. розглядає бізнес-переговори як прояв ділового спілкування саме як взаємодію, під час якої відбувається обмін наявною інформацією, досвідом з метою отримання результату, розв'язання низки конкретних проблем або виконання поставлених завдань [5, С.16]. Романовський О.Г., Грень Л. та Панфілов Ю.І. розглядають бізнес-спілкування як вид спілкування, спрямований

на установлення ділових зв'язків між людьми з метою спільної діяльності. Вони підкреслюють важливість формування професійної компетентності через ділове спілкування [6, С. 42-45].

І. Козубовська [7] тлумачить ділове спілкування (бізнес-переговори) як «комунікативну діяльність, що складається з різних структурних компонентів; взаємодію з іншими людьми як партнерами з спілкування. Основні чинники цього процесу: сам предмет; потреба у спілкуванні, що виявляється через намір індивіда зрозуміти та оцінювати інших людей, навколишню дійсність, що, в свою чергу, допомагає якісно оцінити і себе; комунікативні мотиви, які визначають цілі та мотивації, що стоять за спілкуванням; дії спілкування, які є за своєю сутністю комунікативними актами, але окремими, та націлені на взаємодію з іншими особами; завдання спілкування, що є метою або ціллю, досягнення якої спрямовані комунікативні дії в конкретній ситуації; засоби спілкування, які включають у себе різні операції, такі як мовлення, міміка, жести і т.д.; продукт спілкування, який описує формування матеріальних і духовних результатів, які виникають у процесі спілкування».

Бізнес-переговори сьогодні є ключовим елементом успішного ведення міжнародних бізнес-операцій. Вони відбуваються між представниками різних компаній, які мають різні культурні, мовні, інституційні та економічні фони. Оскільки кожна сторона має свої власні цілі, інтереси та обмеження, ділові переговори вимагають вмінь зі спілкування, стратегічного мислення, терпіння та адаптації.

## ***2. Ключові зарубіжні теорії проведення переговорів***

Значна частина наукових праць зарубіжних авторів присвячена проблемі міжнародних переговорів.

*Міжнародні переговори* — це процес взаємодії між представниками різних держав або міжнародних організацій, метою якого є досягнення домовленостей щодо спільних або суперечливих інтересів, вирішення конфліктів, укладення угод або координація дій у різних сферах міжнародних відносин. Вони відіграють ключову роль у підтриманні миру, стабільності та співпраці на глобальному рівні. Основні характеристики міжнародних переговорів включають:

*багатосторонність*: у міжнародних переговорах можуть брати участь кілька держав чи організацій, що вимагає врахування різних національних інтересів, культурних відмінностей і правових норм.

*Формальність*: процес переговорів часто включає офіційні протоколи, регламенти та процедури, що забезпечують легітимність і прозорість домовленостей.

*Комплексність*: переговори можуть охоплювати широкий спектр питань, включаючи політичні, економічні, військові, екологічні та соціальні аспекти.

*Довготривалість:* міжнародні переговори можуть тривати впродовж тривалого часу, особливо якщо вони стосуються складних і суперечливих питань.

*Медіація:* часто в міжнародних переговорах залучаються посередники або медіатори, такі як міжнародні організації або треті країни, для сприяння досягненню домовленостей.

*Результативність:* успішні переговори призводять до укладення міжнародних угод, договорів або меморандумів про взаєморозуміння, що мають правову силу та регулюють відносини між сторонами.

Дж. Дін запропонував класифікацію міжнародних переговорів, що базується на ступені зацікавленості сторін у досягненні домовленості [8]

*переговори з індиферентним ставленням держави:* у таких переговорах держава проявляє байдужість до досягнення домовленостей або навіть прагне їх уникнути. Основна мета цих переговорів полягає не в отриманні реального результату, а скоріше у створенні видимості активності та участі в переговорному процесі.

*переговори з помірною зацікавленістю держави:* у цих переговорах держава бажає досягти позитивних результатів, але не проявляє значного завзяття чи активності. Метою є досягнення домовленостей, проте без значних зусиль або інтенсивної взаємодії.

*переговори, що мають велике значення для їх учасників:* ці переговори є важливими для всіх учасників, і держава активно працює над досягненням позитивних результатів. Учасники вкладають значні ресурси, енергію та час, щоб забезпечити успіх переговорного процесу.

Найчастіше класифікують міжнародні переговори таким чином [9]:  
спрямовані на продовження дії наявних угод, досягнутих раніше домовленостей;

з метою нормалізації відносин між сторонами;

для досягнення перерозподільної угоди. Значення таких переговорів полягає в тому, що одна зі сторін, займаючи наступальну позицію, вимагає певних переваг на власну користь за рахунок інших сторін;

для досягнення нових угод. Ці переговори зорієнтовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між сторонами, що беруть участь у них;

орієнтовані на отримання побічних (додаткових) результатів.

Говард Райффа – засновник теорії аналізу рішень, переговорів та теорії ігор, який викладав мистецтво та науку прийняття рішень у Гарвардському університеті, а також у бізнес-школі Гарварду та також залишив помітний слід у дослідженні переговорного процесу, що викладено у його праці «The Art and Science of Negotiation», де запровадив математичні моделі та теорії ігор для аналізу переговорів, підкреслюючи стратегічні аспекти переговорного процесу. Він ставить до переговорів як до особливої галузі людських знань і людської

діяльності та дотримувався думки, що кожна розсудлива людина повинна володіти вмінням ефективно залагоджувати суперечки і розбіжності.

Роберт Аксельрод у своїй праці «The Evolution of Cooperation» дослідив, я співробітництво може виникати у середовищі конкурентних інтересів, використовуючи теорію ігор.

Річард Шелл поєднує теорію переговорів з практичними порадами, базуючись на психологічних та соціальних аспектах у праці «Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People».



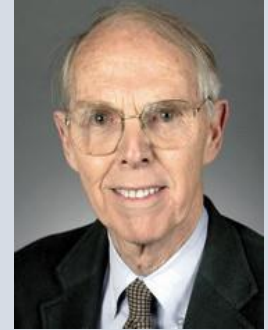
*Річард Шелл (Richard Shell) є професором Уортонської школи бізнесу при Пенсільванському університеті, а також науковим директором програми навчання для топ-менеджерів з ведення переговорів, переконання та впливу. Він надає допомогу керівникам компаній, неурядових організацій та державних установ у різних країнах у підвищенні їхньої ефективності як переговорників. Його діяльність отримала високу оцінку, зокрема численні нагороди, а журнал Business Week у своєму «Путівнику кращими школами підприємництва» неодноразово визнавав Шелла одним із найкращих викладачів бізнес-шкіл у США.*

*Р. Шелл є автором кількох впливових книг, включаючи «Як переконати, що ти маєш рацію» (у співавторстві з Маріо Муссою), «Стратегія успіху: Як позбутися стереотипів і знайти свій шлях» та «Встанови свої правила, інакше це зробить конкурент».*

Американські психологи Джейкоб Морено (засновник теорії соціометрії) та С. Стівеном [10] розглядали переговори, з одного боку, як процес, унаслідок якого дві сторони приходять до угоди про взаємини в майбутньому, і, з другого боку, як форму конфлікту, за якої сторони колективно вирішують, як врегулювати в даному соціальному контексті конфлікт. Результатом переговорів дослідники вважають злагоджену розповідь або звіт про минуле, який призначений для визначення дій у теперішньому часі і в майбутньому.

Найбільш відомими у контексті обґрунтування ефективності переговорного процесу є підхід, що сформульований американськими вченими та фахівцями у сфері теорії та практики переговорів - Робертом Фішером та Уільямом Юрі, авторами бестселера «Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In»[11].

Вони назвали свій шлях ведення переговорів методом принципів переговорів, який полягає в тому, щоб розв'язувати проблеми на основі якісних властивостей, а не торгуватися з приводу того, на що може чи ні піти кожна зі сторін.

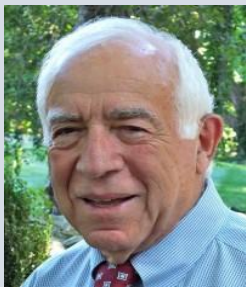


*Роджер Д. Фішер був професором права на юридичному факультеті Гарвардського Університету і директором The Harvard Negotiations Project. Фішер спеціалізувався на переговорах та управлінні конфліктами. Роджер Фішер та його студенти з The Harvard Negotiations Project, заснованого в 1979 році, почали проводити опитування людей, які були відомі як досвідчені переговорники, з тим, щоб зрозуміти, що робить їх переговори ефективними. Роджер почав своє дослідження конфлікту з питання: «Яка порада я можу дати обом сторонам у суперечці, яка буде корисною і призведе до покращення результатів?» Ця робота привела його до проекту «Міжнародне посередництво: робоче керівництво» (квітень 1978 року), і, зрештою, до міжнародного бестселера «Шляхи згоди чи переговори без поразок».*

*Роджер Фішер та його колеги викладали курси з питань ведення переговорів та управління конфліктами в Гарвардському Університеті, а також працювали як консультанти у реальних переговорах та конфліктах по всьому світу, у тому числі у мирних процесах, дипломатичних переговорах, а також комерційних та правових суперечках.*

Також доцільно відзначити Дж. Фройнда як відомого дослідника переговорного процесу та автора книги «Перемовини кожен день», де автор наголошує, що ми торгуємося та намагаємося отримати більше, ніж віддати. Дж. Фройланд як юрист за фахом та практик наголошував на необхідності дотримання у переговорному у бідь-якому переговорному процесі основних навичок, до яких він відносив: важіль, інформацію, переконливість та оцінку. Дж Фройнд асоціював успіх у переговорах через «вміння розуміти іншу людину, бути готовим кинути виклик, проявити впертість, вміння переконувати та мати здоровий глузд» [12].





*Джеймс Фройнд (James Freund) протягом багатьох років обіймав посаду старшого партнера у відомій нью-йоркській юридичній фірмі Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, де успішно провів безліч переговорів, що включали угоди на мільйони та мільярди доларів. Його професійна діяльність охоплювала складні корпоративні конфлікти, злиття компаній та вирішення ділових суперечок на найвищому рівні. Фройнд активно ділився своїми знаннями та досвідом як викладач юридичної школи Фордхема, де навчав студентів майстерності ведення переговорів. Його внесок у цю сферу відображений у кількох авторських книгах, зокрема визнаній «Переговори щодня», яка стала канонічною працею для юристів та фахівців з переговорів.*



### ***3. Діловий етикет та протокол переговорного процесу***

Сучасний діловий етикет являє собою сукупність знань про норми пристойності та поведінки в колективі, які сприяють досягненню загальної поваги. Володіння правилами ділового етикету дозволяє уникати помилок у взаємодії з колегами, партнерами та клієнтами, а також виправляти їх відповідно до загальноприйнятих норм. Таким чином, основною функцією ділового етикету можна визначити формування правил поведінки, які сприяють взаєморозумінню та ефективній комунікації в суспільстві.

*Основні функції ділового етикету:*

*функція взаєморозуміння.* Діловий етикет сприяє встановленню позитивного середовища для комунікації, де учасники взаємодії можуть ефективно обмінюватися інформацією, досягати домовленостей і вирішувати конфлікти. Це дозволяє створювати міцні та довготривалі ділові стосунки.

*функція зручності та практичності.* Діловий етикет передбачає доцільність і практичність у поведінці, що сприяє оптимізації робочого процесу, забезпечуючи зручність для всіх учасників взаємодії. Це включає раціональне використання часу, ресурсів та ефективне планування ділових заходів.

*міжкультурна компетентність.* У глобалізованому світі діловий етикет включає врахування культурних відмінностей. Розуміння та повага до культурних особливостей партнерів сприяє більш гармонійним та продуктивним взаємодіям.

*етичні норми.* Дотримання етичних норм і принципів чесності, справедливості та прозорості в бізнесі є важливою складовою ділового етикету. Це підвищує довіру між партнерами та сприяє довготривалому співробітництву.

*технологічний етикет.* З розвитком інформаційних технологій, сучасний діловий етикет також охоплює правила поведінки у віртуальному середовищі. Це включає етикет електронного листування, використання соціальних мереж та участь у відеоконференціях.

Протокол є ключовим елементом ділового етикету, який визначає методи, поведінку та норми спілкування в офіційних та неофіційних ситуаціях. Він встановлює правила офіційного та неофіційного листування, поведінки на ділових зустрічах, заходах та у повсякденній взаємодії.

Дотримання протоколу, хоча і може здаватися формальністю, відіграє важливу роль у засвідченні поваги до партнерів і сприяє створенню позитивного іміджу організації.

Діловий протокол являє собою взаємодію між статусами та демонстрацію певних знаків поваги відповідно до ролі кожного учасника. У ділових стосунках основним правилом є пріоритет статусу, після чого враховується вік і гендерні відмінності. Основні етичні принципи ділового протоколу включають ввічливість, тактовність, взаємоповагу, гідність та порядність.

#### *Значення дотримання ділового протоколу*

У діловому середовищі статус є ключовим елементом, що визначає порядок взаємодії. Відповідність поведінки статусу допомагає встановити чіткі ієрархічні рамки та забезпечує належну повагу до посадових осіб та керівників.

Діловий протокол передбачає також врахування вікових та гендерних аспектів. Хоча статус залишається на першому місці, повага до старших за віком та увага до гендерних відмінностей сприяють гармонійній взаємодії.

Ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність та порядність є основоположними етичними принципами ділового протоколу. Їх дотримання забезпечує професійну та етичну взаємодію, що сприяє побудові довірчих і довготривалих ділових відносин.

#### *Вплив ділового протоколу на результати зустрічей*

Знання та дотримання норм ділового протоколу відіграють важливу роль у створенні сприятливої атмосфери під час офіційних зустрічей. Дотримання протоколу допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів, сприяє ефективній комунікації та позитивно впливає на результат переговорів. Основні аспекти ділового протоколу, що сприяють успіху зустрічей, включають:

чітка організація зустрічі: правильне планування та організація офіційних зустрічей відповідно до протоколу забезпечують структурованість і ефективність процесу.

Відповідність поведінки статусу та ролі: демонстрація належної поваги до учасників зустрічі згідно з їхніми статусами сприяє встановленню довірчих відносин та підвищує ефективність взаємодії.

Професійна комунікація: дотримання принципів ввічливості та тактовності у спілкуванні допомагає створити позитивну атмосферу, що сприяє досягненню домовленостей.

Етична поведінка: дотримання етичних норм і принципів під час офіційних зустрічей підвищує рівень довіри між сторонами та сприяє встановленню довготривалих ділових відносин [13].

Діловий протокол є важливою складовою успішних ділових відносин. Його дотримання сприяє створенню сприятливого середовища для взаємодії, підвищує ефективність комунікації та позитивно впливає на результати офіційних зустрічей. Знання та застосування норм ділового протоколу є необхідним елементом професійної діяльності у сучасному бізнес-середовищі.

Сучасний діловий етикет та протокол є невід'ємною частиною ефективного управління та комунікації в бізнес-середовищі. Вони забезпечують структуру, яка допомагає уникати непорозумінь, встановлювати довірчі відносини та досягати успіху в професійній діяльності.

Взагалі, у ділових стосунках є три головні аспекти (рис 1.3.). І що більшим об'ємом інформації ми володіємо, то більш грамото можемо вибудувати наші бізнес-комунікації [14,С.338-340].

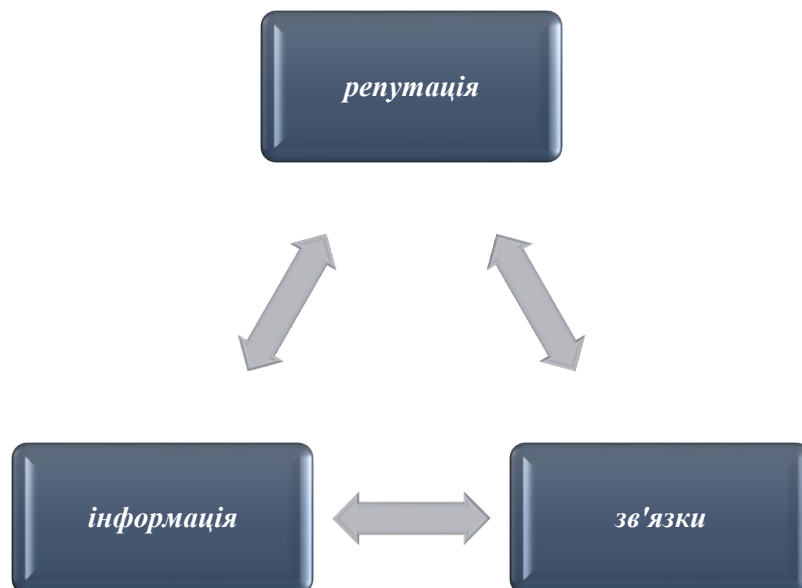


Рис. 1.3. Три головні складові ділового спілкування

Отже, володіння певними знаннями дозволяє «читати» інформацію, розуміти, хто саме перед вами, і як ефективно взаємодіяти з цією людиною. Найважливішим аспектом є здатність побудувати правильну комунікацію, будь то світська чи ділова розмова. Недотримання цих правил може призвести до серйозних наслідків, включаючи негативний вплив на імідж та репутацію компанії. В умовах сучасного бізнес-середовища такі прорахунки можуть значно знизити рівень довіри до організації, що у свою чергу вплине на її конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

Сучасний досвід побудови ділових взаємовідносин показує, що правила ділового протоколу не є священними. Вони постійно змінюються, враховуючи звичаї і традиції різних народів та віянь часу.

Не змінюється лиш одне – повага та дружні відносини між учасниками протоколу як основна умова переговорів. Діловий протокол не такий точний і сухий, як може здатися на перший погляд: у ньому є місце і експромту, і живому спілкуванню. Як і в багатьох інших випадках взаємодії між людьми, в ділових стосунках головне – прояв щирих, гуманних, теплих почуттів до співрозмовника. Вміння висловити вдячність за спілкування і увагу цінуються значно більше, ніж холодне дотримання протокольних норм.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Що таке переговори? Які основні етапи переговорного процесу ви можете виділити?
2. Як визначають переговори різні теорії, такі як дистрибутивні та інтегративні?
3. Які ключові аспекти переговорного процесу можна виділити? Поясніть комунікативний, ігровий, легітимний та дискурсивний аспекти переговорів.
4. Яку роль відіграє підготовка в успішному проведенні переговорів? Які етапи підготовки ви знаєте?
5. Яка роль посередників у переговорному процесі? В яких випадках їх використання є доцільним?
6. Що таке діловий протокол і які його основні функції у бізнес-переговорах?
7. Як діловий протокол впливає на формування позитивної атмосфери під час переговорів?
8. Як дотримання ділового протоколу сприяє успішному завершенню переговорів?
9. Які знаки поваги повинні демонструватися під час бізнес-переговорів відповідно до ділового протоколу?
10. Як враховувати статус, вік та гендерні відмінності в контексті ділового етикету і протоколу?

## **Тема 1.2. Стратегія та тактика переговорного процесу**



### **1. Поняття, класифікація та структура переговорного процесу**

### **2. Стили ведення переговорів**

#### **1. Поняття, класифікація та структура переговорного процесу**

Взагалі, *переговорний процес* – досить тривала за часовим параметром подія, оскільки містить певні етапи, тільки послідовне досягнення яких призводить до вирішення конфлікту.

*Все різноманіття видів переговорів визначається ознаками їх класифікації, тобто ознаками, згідно з якими вони набувають свою диференційовану окраску. Такими критеріями можуть бути: об'єктивна сторона переговорів, суб'єктивна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішення, умови взаємодії, результат переговорів, тип спільних рішень.*

*За об'єктивною стороною розрізняють переговори:*

фінансові,  
ділові,  
економічні,  
політичні,  
військові,  
торговельні,  
дипломатичні,  
з вирішення трудових спорів, тощо.

*За об'єктивною стороною розрізняють переговори:*

фінансові,  
ділові,  
економічні,  
політичні,  
військові,  
торгові,  
дипломатичні,  
з вирішення трудових спорів, тощо.

*За територіальним статусом:*

внутрішні,  
міжнародні.

*За спрямуванням взаємодії:*

переговори в умовах співробітництва,  
переговори в умовах конфлікту.

*За результатом:*

плідні,  
безплідні.

*За характером взаємодії сторін:*

прямі переговори (коли всі сторони присутні за столом переговорів та здатні вирішувати спірні питання без зовнішньої допомоги),  
непрямі переговори (коли відсутній прямий контакт сторін, а взаємодія здійснюється виключно через посередника).

*З точки зору характеру комунікації* переговори можна класифікувати наступним чином:

*ділова розмова* – це вербальна (словесна) форма ситуаційного контакту для досягнення певної угоди;

*бесіда* – це предметний, упорядкований діалог;

*обговорення і співбесіда* – це різновид бесіди з постановкою дискусійного питання;

*заява* – це висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню або спростуванню будь-якого твердження;

*повідомлення* – це система заяв, об'єднаних певною темою;

*суперечка* – це словесне змагання при обговоренні чого-небудь, коли кожна сторона відстоює свою думку, свою правоту; взаємне домагання на володіння чим-небудь;

*полеміка* – це суперечка при обговоренні будь-яких питань, непримиренність висловлюваних підстав;

*дискусія* – це вільне публічне обговорення якого-небудь спірного питання по проясненню істинності кожної тези;

*дебати* – це обговорення будь-якого питання, висловлювання думок при обговоренні;

*диспут* – це публічна суперечка

*Залежно від кількості учасників* переговори поділяють:

двосторонні переговори;

багатосторонні переговори.

*В залежності від ступеня регулярності* виділяють:

разові переговори;

регулярні (поновлювані) переговори. Відмінність останніх полягає в тому, що такі переговори мають постійний і наступальний порядок денний (прикладом можуть слугувати сесії ОБСЄ).

*Залежно від кількості учасників* переговори поділяють:

двосторонні переговори;

багатосторонні переговори.

*В залежності від ступеня регулярності* виділяють:

разові переговори;  
регулярні (поновлювані) переговори. Відмінність останніх полягає в тому, що такі переговори мають постійний і наступальний порядок денний (прикладом можуть слугувати сесії ОБСЄ).

**Структура переговорного процесу:**

1. Підготовка до переговорів.
2. Ведення переговорів.
3. Аналіз результатів переговорів.
4. Виконання досягнутих угод.

*Перший етап* починається з заяви однієї із сторін конфлікту або третьої особи про прагнення та підготовку до переговорів. Організовується простір для переговорів, визначається оптимальна кількість учасників і строки проведення переговорів. Відбір запрошеної делегації повинен здійснюватися за принципом дотримання командності учасників. На підготовчому етапі аналізуються інтереси конфліктуючих сторін, вибудовується їх ієрархія, виявляється істинний об'єкт конфлікту.

*Фактично підготовчий етап* включає:

*визначення цілей* *бізнес-переговорів*. Чітке розуміння того, чого ви хочете досягти у результаті переговорів.

*Збір інформації*. Аналіз потреб, інтересів і позицій обох сторін, а також контексту, в якому відбуватимуться переговори.

*Аналіз альтернатив*. Визначення кращих альтернативних варіантів на випадок, якщо переговори не приведуть до угоди (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement).

*Розробка стратегії*. Визначення основної стратегії та тактик, які будуть використані під час переговорів.

*Формування команди*. Вибір учасників переговорів, визначення їх ролей і відповідальності.



*Теоретична підготовка до переговорів полягає в пошуку відповідей на два питання:*

*«Для чого потрібні переговори?»*

*«Чого я хочу досягти на переговорах?»*

## **2. Ведення переговорів**

*Цей етап* включає представлення учасників, встановлення першого контакту, створення позитивної атмосфери; обговорення порядку денного (узгодження основних питань, які будуть розглядатися під час переговорів);

представлення позицій, тобто кожна сторона викладає свої інтереси, потреби і позиції щодо обговорюваних питань. Також відбувається уточнення позицій і інтересів.

Далі в процесі переговорів відбувається обговорення і аргументація позицій. Пошук точок дотику, взаєморозуміння і спільних цілей; визначення і аналіз розбіжностей між сторонами, аргументація своїх позицій; пропонування альтернативних рішень і варіантів для подолання розбіжностей; узгодження найкращого варіанту, який задовольняє інтереси обох сторін.

*Також відбувається* формалізація досягнутих домовленостей у письмовій формі.

3. *Етап аналізу результатів* переговорів є важливою складовою переговорного процесу, що дозволяє сторонам усвідомити досягнуті положення та ефективність проведених переговорів. На цьому етапі здійснюється суб'єктивна оцінка успішності переговорів: чим вища ця оцінка, тим успішнішими вважаються переговори. Важливим аспектом є аналіз ступеня вирішення основних протиріч, що виникли під час переговорів. Зазвичай, на цьому етапі складається офіційний документ, який фіксує досягнуті угоди сторін та інші результати переговорного процесу [16].

Додатково, етап аналізу може включати:

*оцінку відповідності досягнутих результатів поставленим цілям:* Аналізуємо, наскільки досягнуті угоди відповідають початковим очікуванням і стратегічним цілям кожної зі сторін.

*Моніторинг виконання домовленостей:* Визначаються механізми контролю за реалізацією досягнутих угод, а також плануються заходи щодо усунення можливих проблем у процесі їх виконання.

*Оцінка впливу переговорів на майбутні відносини між сторонами:* Розглядаються довгострокові наслідки досягнутих домовленостей та їхній вплив на подальшу співпрацю.

*Зворотний зв'язок:* Сторони обмінюються думками щодо процесу переговорів, виявляють сильні та слабкі сторони проведених дискусій, що допомагає вдосконалювати майбутні переговорні стратегії.

Цей етап є завершальним у циклі переговорного процесу та слугує підґрунтям для подальших взаємодій та співпраці між сторонами.

4. *Заключний етап переговорів* є об'єктивним показником їхньої успішності. На цьому етапі сторони реалізують взяті на себе зобов'язання та діють у межах укладеної угоди. Виконання домовленостей перевіряється через конкретні механізми контролю і моніторингу. Цей етап також включає підведення підсумків, аналіз досягнутих результатів та планування подальших дій для забезпечення тривалого співробітництва. Дотримання всіх умов угоди свідчить про



ефективність переговорного процесу та здатність сторін до конструктивної взаємодії.

Доцільно також наголосити на особливостях бізнес-переговорів та в цілому ділового спілкування українських суб'єктів бізнесу, на які впливають зовнішній негативний фактор - військовий стан та війна з росією. В цьому контексті комунікації підприємства (зовнішні та внутрішні) не просто критичним елементом у забезпеченні ефективного управління, яке спроможне позитивно вплинути на його функціонування. При цьому доцільно виділити такі основні складові комунікаційного процесу:

інформування стейкхолдерів. Необхідно системно інформувати стейкхолдерів про вплив військових дій на діяльність, плани, напрацьовані заходи безпеки.

забезпечення прозорості. Важливою складовою комунікацій у кризовий період є забезпечення прозорості та достовірної інформації щодо стану підприємства, це допоможе уникнути поширення неправдивої інформації.

збереження зв'язку з клієнтами та партнерами. Це може включати обговорення логістичних ускладнень та напрацювання відповідних змін у постачаннях, зміни у обслуговуванні клієнтів та планування дій на майбутнє.

управління ризиками. Комунікаційні стратегії підприємства також повинні враховувати питання безпеки працівників та підприємства загалом (розробка заходів безпеки, комунікування у разі відсутності світла та зв'язку; релокація підприємства та ін.).

відповіді на запитання та звернення громадськості. Підприємство має бути готовим до відповіді на запитання та звернення громадськості, що викликані різними подіями під час війни.

Ще однією особливістю комунікацій під час війни є їх максимальна персоніфікація, яка полягає у спрямуванні зусиль на індивідуальний рівень спілкування з різними групами стейкхолдерів.

В умовах військових дій, коли ситуація є складною та напруженою, ефективна комунікація вимагає врахування особистих потреб, побажань та очікувань окремих осіб або груп. Це означає встановлення і підтримання особистих зв'язків з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими особами, а також активне прослуховування їх поглядів та врахування індивідуальних відмінностей у комунікаційному процесі. Цей підхід дозволяє адаптуватися до складних умов і забезпечувати більш ефективне управління та бізнесову діяльність, та передбачає більш ретельну підготовку до бізнес-переговорів [16, С.140-142].

### ***3. Стили ведення переговорів***

*Стиль переговорів* – це індивідуальний підхід чи підходи, які людина використовує під час переговорів. Він відображає особистість, поведінку та стратегію, які вибирається під час взаємодії з іншими сторонами з метою досягнення певних цілей або угоди [17]. У міжнародній практиці переговорного процесу визначилося декілька *основних стилів переговорів* (рис. 1.5), а саме:



Рис. 1.5 Стилi переговорiв

Характеристика рiзних стилiв вeдeння переговорiв [18,19]:

*Компромiсний стиль* передбачає вiдмову вiд деяких вимог заради досягнення згоди; швидке досягнення рiшення, яке частково задовольняє обидвi сторони. Проте, застосування цього стилю може призвести до неповного задоволення обох сторiн результатом переговорiв, iнколи жодна сторона не отримує бажаного результату повнiстю. Компромiсний стиль використовується найчастiше, коли обидвi сторони мають приблизно однакову силу або коли час є критичним фактором.

*Конкурентний стиль* – спрямований на досягнення власної мети за рахунок iншої сторони; може бути ефективним у короткострокових переговорах або коли результат є надзвичайно важливим для однiєї зi сторiн. Недолiком цього стилю є ризик погiршення стосункiв, possibilitь виникнення конфлiктiв та недовговiчних рiшень. Часто використовується у ситуацiях з високою конкуренцiєю, наприклад, у бiзнесi або полiтицi.

*Поступливий стиль* передбачає готовнiсть поступитися власними iнтересами для збереження гармонiї або пiдтримки стосункiв, проте може

призвести до втрат або недосягнення важливих цілей, відчуття незадоволеності. Використовується, коли стосунки є важливішими за конкретний результат, або коли одна зі сторін значно слабша.

*Партнерський стиль* спрямований на досягнення взаємовигідних рішень, співпрацю та спільне вирішення проблем. Перевагою цього стилю є високий рівень задоволення обох сторін, побудова довготривалих та стабільних стосунків, а недоліком може бути трудомістким та часозатратним, вимагає високого рівня довіри та відкритості. Використовується у довгострокових партнерствах, стратегічних альянсах, коли обидві сторони мають спільні цілі.

*Стиль уникнення.* Уникнення прямої конфронтації, відкладання або ухиляння від вирішення конфліктних питань з метою збереження стосунків або позицій. Недоліком цього стилю є те, що проблеми можуть залишатися невирішеними, накопичуватися, що призведе до більш серйозних конфліктів у майбутньому.

Використовується, коли питання не є критично важливими або коли потрібен час для збору додаткової інформації.

Ці стилі відображають різні підходи до вирішення конфліктів та ведення переговорів, і вибір конкретного стилю залежить від контексту, цілей, ресурсів та пріоритетів сторін, що беруть участь у переговорах [20,21].

Крім того, віділяються три типи стратегій щодо переговорного процесу (табл. 1.1).

*М'який торг* характеризується прагненням до компромісу, поступливістю та готовністю до взаємних поступок з метою збереження відносин та досягнення угоди. Ця стратегія орієнтована на уникнення конфліктів та створення взаємовигідних умов для обох сторін. Прикладом м'якого торгу в бізнес-переговорах може бути ситуація, коли дві компанії обговорюють умови довгострокового партнерства. Одна зі сторін, бажаючи зберегти та розвинути відносини, готова поступитися у питанні ціни або термінів поставки, щоб задовольнити потреби іншої сторони.

Наприклад, під час обговорення контракту на постачання товарів, компанія-постачальник може погодитися знизити ціну або запропонувати більш гнучкі умови оплати, навіть якщо це зменшить її прибуток у короткостроковій перспективі.

Вона робить це з метою зміцнення довіри та встановлення довготривалих партнерських відносин, сподіваючись на подальші замовлення та стабільне співробітництво. У цьому випадку м'який торг проявляється у готовності до взаємних поступок, прагненні зберегти відносини та забезпечити довгострокову вигоду для обох сторін, навіть якщо це вимагає тимчасових поступок або компромісів.

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика стратегій переговорного процесу за основними типами (складено автором)

<i>Характеристик</i>	<i>М'який торг</i>	<i>Жорсткий торг</i>	<i>Принциповий торг</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Ставлення до учасників</i>	Дружнє, орієнтоване на підтримку відносин	Вороже, орієнтоване на перемогу	Відокремлення людей від проблеми
<i>Цілі</i>	Зберегти добрі відносини, уникати конфліктів	Перемогти будь-якою ціною	Досягти розумної угоди, виграв-виграв
<i>Позиція</i>	Легко поступається, шукає компромісу	Наполягає на своїх вимогах, поступок мало	Орієнтоване на інтереси, гнучке в позиціях
<i>Методи</i>	Поступливість, уникнення конфронтації	Тиск, погрози, жорсткі умови	Об'єктивні критерії, взаємні вигоди
<i>Результат</i>	Часто не оптимальний для обох сторін	Часто виграв однієї сторони і програв іншої	Оптимальний для обох сторін
<i>Ризики</i>	Можливість втрати власних інтересів	Руйнування відносин, майбутні конфлікти	Вимагає часу і підготовки, може бути важко у впровадженні
<i>Приклади ситуацій</i>	Переговори між друзями, сімейні питання	Бізнес-угоди з високою конкуренцією	Професійні переговори, дипломатичні угоди

*Жорсткий торг* базується на наполегливому захисті власних інтересів, без поступок іншій стороні. Основною метою є максимізація власної вигоди, часто шляхом застосування тиску та маніпуляцій. Така стратегія може призводити до конфронтації, але забезпечує досягнення бажаних результатів для однієї зі сторін.

Прикладом жорсткого торгу в бізнес-переговорах може бути ситуація, коли велика корпорація веде переговори з постачальником (невелика бізнес-одиноця) щодо умов контракту на закупівлю товарів. Корпорація наполягає на найнижчій можливій ціні, використовуючи свій ринковий вплив для тиску на постачальника. Корпорація може заявити, що вона має кілька альтернативних постачальників, які готові надати аналогічний товар за нижчою ціною. Вона також може встановити

суворі умови щодо строків доставки та штрафів за будь-які затримки. У цьому випадку жорсткий торг проявляється у безкомпромiсному відстоюванні інтересів корпорації, зосередженні на максимізації вигоди та використанні сили для досягнення своїх цілей без врахування інтересів іншої сторони.

Ця стратегія часто супроводжується тиском, маніпуляціями та загрозами змінити постачальника, що може призвести до конфлікту або напружених відносин між сторонами.

*Принциповий торг* або переговори на основі інтересів, передбачає зосередження уваги на взаємних інтересах та пошук рішень, що задовольняють потреби обох сторін. Ця стратегія спрямована на досягнення стійких та довгострокових результатів, заснованих на об'єктивних критеріях та взаємній повазі [22,23 ]

Як видно з таблиці 1.1, стратегія «м'який торг» підходить для ситуацій, де важливішими є відносини, ніж сам результат. Він зосереджений на компромісі і передбачає поступки. «Жорсткий торг» застосовується у конкурентному середовищі, де важливо здобути максимальну вигоду, навіть якщо це може зашкодити відносинам. «Принциповий торг» є найбільш збалансованим підходом, оскільки він орієнтований на взаємні інтереси та об'єктивні критерії, що дозволяє досягати розумних і справедливих результатів для обох сторін.

Сучасною специфікою у організації та здійсненні переговорного процесу є BATNA, як потужний інструмент, що дозволяє сторонам більш раціонально підходити до переговорів, ухвалювати обґрунтовані рішення та досягати більш ефективних угод. BATNA (аббревіатура від «Best Alternative to a Negotiated Agreement»), що означає «Найкраща альтернатива до узгодженої угоди») є важливим поняттям у сфері переговорів. Вона описує найкращий можливий варіант дій, який може здійснити сторона, якщо поточні переговори не приведуть до угоди або завершаються невдачею.

*Основні аспекти BATNA:*

*Визначення альтернативи:* BATNA допомагає сторонам зрозуміти, які альтернативні варіанти доступні в разі провалу переговорів.

*Покращення переговорних позицій:* Знання своєї BATNA дозволяє сторонам ефективніше захищати свої інтереси і не погоджуватися на не вигідні умови [24].

*Мотивація для досягнення кращих умов:* Якщо сторона знає, що її BATNA є сильною, вона може бути більш впевненою в переговорах і наполягати на кращих умовах.

*Аналіз альтернатив іншої сторони:* Важливо також оцінити можливі BATNA іншої сторони, щоб краще зрозуміти їхню мотивацію і можливі дії в разі невдачі переговорів.

*Адаптація:* Розробка декількох можливих BATNA дозволяє бути гнучким і швидко адаптуватися до змін в переговорному процесі.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Які основні стилі ведення переговорів ви знаєте?
2. Як визначити оптимальний стиль ведення переговорів у конкретній ситуації?
3. Які переваги та недоліки має м'який стиль ведення переговорів?
4. У чому полягає особливість жорсткого стилю ведення переговорів?
5. Як принциповий стиль ведення переговорів відрізняється від інших стилів?
6. Які чинники впливають на вибір стилю ведення переговорів?
7. Як можна адаптувати стиль ведення переговорів під специфіку контрагента?
8. Які навички необхідні для ефективного ведення переговорів у різних стилях?
9. Як стиль ведення переговорів впливає на результат і подальші відносини між сторонами?
10. Чи можливо комбінувати різні стилі ведення переговорів і як це зробити ефективно?

### ***Тема 1.3. Діагностика ділового партнера***



1. ***Критерії оцінки ділового партнера***
2. ***«Дрес-код фірми». Вплив дрес-коду фірми на організацію та хід проведення переговорів***
3. ***Вибір переговорної техніки залежно від діагностики ділового партнера***

#### ***1. Критерії оцінки ділового партнера***

*Діагностика партнера під час бізнес-переговорів* відіграє важливу роль у досягненні успішних результатів [25, 26]. Вона допомагає зрозуміти потреби, інтереси, стиль ведення та стратегію вашого партнера, що в свою чергу дозволяє вам розробити більш ефективну стратегію переговорів.

Кроки для діагностики партнера під час бізнес-переговорів:

1. *Дослідження партнера.* Починається з дослідження вашого партнера. Дізнайтеся про його бізнес, історію, цілі та стратегії. Інформація про партнера може бути доступною в інтернеті, а також через професійні контакти та зв'язки.

2. *Збір інформації під час переговорів.* Під час переговорів активно слухайте вашого партнера та ставте питання. Спрямовуйте свої запити на отримання інформації про його цілі, інтереси, обмеження та погляди на обговорювану справу.

3. *Спостереження за мовою тіла і комунікацією.* Зверніть увагу на мову тіла та комунікаційні сигнали вашого партнера. Наприклад, міміка, жести, тон голосу можуть дати вам підказки про його емоційний стан та ступінь зацікавленості угодою.

4. *Аналіз результатів попередніх переговорів.* Якщо у вас є історія переговорів з цим партнером, проаналізуйте попередні угоди та взаємодію. Визначте успішні та несприятливі моменти та причини їхнього виникнення.

5. *Спілкування зі співробітниками партнера.* Якщо це можливо, спробуйте спілкуватися з іншими співробітниками чи колегами вашого партнера. Вони можуть надати корисну інформацію про структуру прийняття рішень та підходи партнера до переговорів.

6. *Застосування емпатії:* Спробуйте поставитися на місце вашого партнера, щоб зрозуміти його позицію та інтереси. Це допоможе побудувати позитивні стосунки та знайти спільні точки для досягнення угоди.

7. *Використання професійних консультантів.* У деяких випадках може бути корисно залучити до переговорів професіоналів, які мають досвід у вивченні і діагностиці партнерів та управлінні переговорами.

## **2. «Дрес-код фірми». Вплив дрес-коду фірми на організацію та хід проведення переговорів**

Загалом, вважається, що термін «дрес-код» вперше з'явився у Великій Британії. За останні роки він поширився по всьому світу. Цей термін використовується для позначення правил одягу, які інформують про належність людини до певної професійної чи соціальної групи, кола спілкування або навіть до конкретного громадського місця.

Сьогодні дрес-код [15] часто є невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Він відіграє важливу роль у формуванні бренду компанії та є прямим продовженням її корпоративної культури. Дрес-код допомагає створити певний образ компанії в очах клієнтів та партнерів, сприяючи зміцненню її репутації та ідентичності.

Крім того, дрес-код сприяє підтриманню внутрішньої дисципліни і формує відчуття єдності серед співробітників. Він може відображати цінності компанії, її стандарти і підходи до ведення бізнесу, що підкреслює важливість дрес-коду як складової корпоративної культури та іміджу фірми.

### *Можливі впливи дрес-коду компанії на переговорний процес*

1. *Перший враження.* Дрес-код може суттєво вплинути на перше враження, яке ви робите на вашого партнера. Якщо ви вбрані відповідно до стандартів вашої компанії, це може допомогти створити враження професіоналізму та серйозності.

2. *Відображення культури компанії.* Дрес-код може відображати культуру вашої компанії. Наприклад, компанія з офіційним стилем може обирати формальний дрес-код, що вказує на консервативність і серйозність, в той час як

технологічна стартап-компанія може сприяти більшому вільному та неформальному стилю.

3. Відносини та довіра. Дрес-код може впливати на створення атмосфери впевненості та довіри під час переговорів. Якщо ви вдягнені відповідно до очікувань партнера, це може допомогти зменшити можливі бар'єри та збільшити комфортність спілкування.

4. Адаптація до ситуації. Важливо також враховувати контекст переговорів. Іноді варто адаптувати дрес-код до особливостей ситуації. Наприклад, якщо ви переговорюєте з представниками іншої культури, важливо знати їхні очікування щодо одягу.

5. Професійний вигляд. Важливо зберігати професійний вигляд під час переговорів. Це включає в себе дотримання внутрішніх правил компанії щодо дрес-коду, оскільки це може вплинути на вашу ділову репутацію.

Загалом, дрес-код компанії може бути важливим фактором в переговорах, але важливо зберігати баланс між відображенням професіоналізму та адаптацією до ситуації.

Виділяють три альтернативи вибору одягу для бізнес-переговорів:

1. *Консервативний стиль. (Стиль, що перевірений часом)*

Підходить юристам, банкірам, державним службовцям.(рис.1.6).

Основа функція – придати авторитет і підкреслити компетентність. Передбачає: класичний костюм.· Максимальний контраст між сорочкою та костюмом.· Комплектні аксесуари, що узгоджені з костюмом.· Гарний годинник, сережки класичної форми. Макіяж для жінок легкий. Взуття на середніх підборах. Спідниця довжиною до рівня коліна. Чоловікам – ніяких аксесуарів, крім гарного годиннику, виключення – обручка.

Рис. 1.6 Приклад консервативного стилю (більш вільного - у жінки розпущене волосся та велика каблучка)



2. *Стиль взаємодії*

Підходить співробітникам фірм, які зайняті комунікацією, встановленням відносин та торгівлею. Основна функція – швидко викликати довіру. Одяг цього стилю не повинен радикально відрізнятись від класичного костюму (1.7).· Нічого





яскравого. Стиль базується на зменшенні контрасту між сорочкою та костюмом. Чоловікам повний костюм можна не одягати. Легкий макіяж для жінок обов'язковий

Рис.1.7 Приклад стилю взаємодії у одязі

### 3.Творчий стиль

Підходить до таких сфер діяльності, як мода, дизайн, реклама, косметична сфера, шоу бізнес. Основна функція – показати наявність творчого потенціал (1.8). Ви повинні

намагатися виглядати краще і постійно бути в ногу з модою.

Новинки моди, авангард. Светри з незвичайною горловиною або жакети з неправильними лініями.

Наближені до класичної форми брюки для жінок. Чоловікам можна краватку не одягати.

Колір – добрий спосіб показати себе. Пам'ятайте, що іноді маленька яскрава пляма в ансамблі краще, ніж яскраво червоний костюм.

Не підходить для першої зустрічі.



Рис.1.8 Приклад творчого стилю одягу

*Для успішного ділового спілкування, перш за все, потрібно мати об'єктивну характеристику майбутнього партнера. Образ партнера, який створюється при знайомстві - це регулятор майбутньої поведінки і він необхідний, щоб правильно й ефективно побудувати спілкування.*

На етапі знайомства велику роль відіграє самоподання – здібність людини «втручатися» у процес формування свого образу у співбесідника. Тобто вміння оволодіти увагою партнера. Самоподання заключається в умінні направляти партнера бажаним шляхом. Так, наприклад, самоподання зовнішнього вигляду (ефектний одяг, манера мови й поведінки). Засоби самоподання можна розділити на вербальні й невербальні. Арсенал невербальних стосунків різноманітний (рухи,

погляд, поза та ін.). Самоподання також має на меті показати партнеру своє відношення до нього, частіше добре, а інколи і погане. Тут діють декілька факторів, що впливають на сприйняття й створення певного образу партнера:

фактор переваги (починається тоді, коли людина фіксує перевагу іншої над собою по рисам в одязі і манері поведінки);

фактор привабливості діє, коли людина наділена особливо приємними рисами обличчя, поміркованим характером, манерами поведінки.

### ***3. Вибір переговорної техніки залежно від діагностики ділового партнера***

1. *«Під пістолетом»*. Основна умова для застосування тактики - значна перевага сил. Сила може бути фінансова, політична, адміністративна, фізична або будь-яка інша, здатна змусити інший бік відмовитися від вибору та дотримуватися «рекомендацій». Провідна сторона висуває свої перші пропозиції одночасно з умовою, що вона не обговорюватиме нічого більше доти, доки не почує потрібну відповідь. Вибір тактики у такому разі утруднений, оскільки силовий тиск передбачає обговорення, відповідь має просту форму і його потрібно дати у встановлені терміни.

Найважливіше в такому разі - не потрапити на блеф і заручитися впевненістю, що поступки будуть зроблені справді сильному противнику. Це може бути єдиною користю, яку можна отримати в подібній ситуації. Тому головним результатом переговорів для атакованого буде отримання як найдовшого терміну для відповіді, щоб встигнути за цей час отримати якомога більше інформації про реальне становище нападника.

2. *Позиційна атака*. Ця тактика передбачає і наявність сил, які не менші ніж у противника, і часу для її застосування. Комунікативний стиль представника на переговорах більш інтерактивний, але при цьому має як би вимушений характер: «Мені не приносить задоволення бути тут і за подібних обставин, але мене уповноважили спробувати переговорити з вами ще раз для досягнення згоди. Я маю кілька пропозицій, які, я сподіваюся, ви розглянете досить уважно. Якщо ж ви залишитеся нерозсудливим, то мені буде приємно вдатися до інших заходів, на які я також уповноважений».

Цей основний зміст переговорів необхідно висловлювати коректно, намагаючись помітити реакцію з іншого боку. Такі переговори краще організовувати у формі зустрічі представників та так, щоб вона проходила на своїй території. Це переговори рівних, але між зустрічами слід вести активний пошук всього, що може посилити власну позицію чи послабити позицію контрагента.

Такі переговори схожі на той своєрідний момент «арм-рестлінгу», коли супротивники більше придивляються один до одного і з'ясовують, хто на що здатний, щоб, вловивши момент, натиснути як слід.

3. *Поганий хлопець - добрий хлопець*.

«Будь на моєму місці інший, він давно б уже діяв інакше...». Якщо дозволяє час, то на наступній переговорній сесії з'являється «інший» представник, який починає емоційно тиснути і відмовлятися від усього, що начебто вже було зумовлено. Все ніби ламається, але тут його змінює «хороший», який заявляє, що завдяки позиції фірми, його особистому позитивному настрою та симпатії, з «поганим», можливо, більше не доведеться мати справу. «Хороший хлопець» та «поганий хлопець» - класична пара багатьох переговорів та традиційний приклад посібників з організаційної практики. Психологічно, людина, яка потрапила в подібну ситуацію, починає мимоволі піддаватися почуттю солідарності з «хорошим», а це може викликати сильну некеровану психологічну реакцію. В результаті - надмірна довірливість, бажання відкрити карти, прагнення зробити поступку. Звичайно, слід уникати переговорів, у яких необхідно протистояти двом контрагентам і намагатися, по можливості, мати принаймні рівність у кількості учасників з кожного боку.

3. *«Ложка меду в діжку дьогтю»*. Застосування цієї тактики – це «гра на нервах» іншої сторони і будується на тому, що перша пропозиція чи навіть перша переговорна сесія навмисно побудована на жахливих умовах. Вірогідно, що в діловій практиці цю тактику треба застосовувати з обережністю, оскільки надто різка пропозиція може злякати іншу сторону.

Різниця у силі необов'язково має значення. Можна, наприклад, розпочинати зустріч із всеосяжного та беззаперечного: «Ні». Головне, щоб не виникло відчуття, що це робить переговори безглуздими.

Така тактика може бути успішно застосована в тих випадках, коли сторони вже пов'язані, наприклад, на переговорах господарів та працівників, коли другі сильно зацікавлені в тому, щоби виробництво продовжувало існувати за будь-яких обставин. Комунікативна стратегія такої тактики передбачає, що сторони обмінюються вимогами й умовами й те водночас результат подібних переговорів ніби вирішено. Ходом у відповідь може бути пропозиція вийти за рамки «ситуації» і почати з нульового варіанту

4. *Крайність*. Пропозиція як початкова дуже вигідна для себе та вкрай невикладна для контрагента. Початок таких переговорів краще робити дуже доброзичливо, щоб не викликати негативну реакцію іншої сторони. Неодмінною умовою є зацікавленість іншої сторони і здатність розуміти вашу тактику, тобто не сприймати її агресивно.

Як правило, така тактика спрацьовує у разі високої зацікавленості іншої сторони щодо того, щоб угода відбулася. Іншими важливими умовами може бути час - якщо він обмежений у іншої сторони, то досить природно, що вона буде змушена закінчити переговори якомога раніше або може мати значення і відсутність досвіду ведення торгівлі у відповідь на таку тактику. Кращий хід у відповідь – це незворушна «дзеркальна» пропозиція умов зі свого боку.

5. *«Поступишся ціною - заробиш морально».* З такою пропозицією доцільно звертатися до того, хто зацікавлений у славі чи покращенні враження. Якщо представник іншої сторони або її керівництво марнославні, то ця тактика може призвести до успіху.

Великі компанії можуть використовувати цю тактику щодо дрібних: пропонуйте їм низьку ставку, але наполягайте на тому, що вигода буде в тому, що вони матимуть можливість використати сам факт ділових відносин із великою компанією на свою користь: «Вже те, що Ви почали вести справи з такими компаніями як МІ, означає, що ваші справи пошив угору і заради цього можна поступитися грошовою вигодою». Велике значення має для такої тактики знання потреб іншої сторони. Контрзаходи, які можна застосувати у разі подібного початку переговорів, - доброзичлива непоступливість та повернення будь-якого відступу про ідеальну вигоду до фінансових проблем та потреб, які змушують дорожити кожною копійкою.

7. *Салями.* Цю тактику описують майже всі, хто досліджує переговори, конфлікти та способи їх вирішення. Як відомо, сироварену ковбасу зручно їсти тоді, коли вона нарізана тонкими скибочками, а спроба відкусити великий шматок може призвести до того, що зуби «залипнуть», якщо не зламаються. Тобто від кожної вимоги, яку важко «розкусити» за один раз, можна відрізати тонкі шматочки і такими діями привести справу до вигідного для себе результату. Іноді, доводиться йти на поступки. Найкраще це зробити поетапно. На кожному етапі потрібно робити невеликі поступки, від кожної з яких контрагент отримає задоволення, рівне тому, яке він отримав би від пакетної пропозиції цих поступок «шматком». Боротися з такою тактикою не варто, якщо немає часу. Достатньо лише контролювати ситуацію і не давати більше, ніж того стоять «скибочки» іншої сторони. Комунікативна стратегія таких переговорів найвищою мірою спирається на взаємодію.

8. *А що скажуть люди?* Існує думка, що сторони можуть зберігати корисливе ставлення до справи в будь-якій ситуації. Однак до серця кожної людини є ключик – потрібно лише підібрати потрібну тактику впливу. Особливо важливою є суспільна думка для компаній та фірм, які намагаються створити «людське обличчя» в очах споживача. Якщо позиція іншої сторони не влаштовує, то для тиску можна залучати аргументи авторитетів – впливових осіб, громадськості, релігійної етики тощо. Думку громадськості можна залучити на свій бік і наголосити на «правильності» своєї позиції, а можна повернути проти іншої сторони

9. *Що ви можете?* Запит щодо повноважень або оголошення власних повноважень, тобто коли представник може застосовувати управління станом справ на переговорах у широкому діапазоні. Ця тактика дозволяє відмовитися від прийнятих рішень: «Представник погодився з вашими пропозиціями, але не був уповноважений приймати рішення». Вона може діяти і у зворотному напрямку,

коли питання про повноваження іншої сторони перетворюється на засіб затягування часу або служить для того, щоб усунути незручного супротивника. Саме тому слід нагадати, що досвідчений представник обумовлює повноваження контрагента за першої зустрічі і намагається обмежити його у застосуванні цієї тактики.

*10. Залучення негативного моменту.* Саме зараз ви не можете виконати одну з умов через те, що інша сторона робить X (або не робить X). Якщо є умова, яку іншу сторону зачіпає найбільше, то її потрібно використовувати. Поки інша сторона не змінить ситуацію, переговори мають розвиватися лише за вашим планом. На цьому слід наполягати, намагаючись звинувачувати у всіх зволіканнях інший бік. Використання негативного моменту може мати ширшу інтерпретацію, коли вам відомо про наявність проблем у стані супротивника. Ці проблеми треба використовувати у тактичних кроках із вигодою для себе.

*11. Від простого – до складного.* Для підвищення ціни слід розкривати якнайбільше складників товару або своїх пропозицій і за кожен призначати окрему ціну. Особливо ефективною ця тактика буває в тих випадках, коли йдеться про компоненти, що зношуються або потребують регулярної заміни (витратні компоненти). Зворотна тактика служить для зниження ціни – якщо вам пропонують комплект письмового приладдя або пакет пропозицій, то потрібно говорити про ціну всього комплекту. До цієї тактики часто «продажники», наприклад: «Швейцарський ніж, диво-викрутка та ліхтарик для підсвічування замкових свердловин – окремо по 20 кожен предмет, а разом – віддам за 40». Реальна ціна такого набору не більше 15. Вона зручна і у великому бізнесі, проте потребує часу.

*12. М'яко стеле...* Чим непоступливішим доводиться бути контрагенту, тим м'якше, чемніше і, здавалося б, нерішуче він це робить. Це улюблена тактика європейських політиків. Це вимагає від представника великої сили волі та запасу мовних формул та аргументів: «Нам так шкода, що ми змушені...», «Ми дуже стурбовані, але...», «Без вас ми не зможемо, звичайно, нічого, але...». Мета цієї тактики – пом'якшити ефект від гіркої пігулки, яку доводиться подавати іншій стороні. Може також застосовуватися для того, щоб вивести з рівноваги представника іншої сторони. Найкраща протиотрута - тактика дзеркальної гри.

*13. Дзеркальна гра.* Якщо вам пропонують щось за завищеною ціною, завжди можна зробити зустрічне: «Візьміть у мене за ту ж ціну!». Ця тактика дуже ефективна тоді, коли треба протистояти натиску іншої сторони і дати зрозуміти справжній зміст вимог. Із самої назви випливає, що вона застосовується в тих випадках, коли сили сторін приблизно рівні.

У цій тактиці є і глибший психологічний зміст. Коли людина зауважує, що йому хтось наслідує, він починає відчувати відчуття власної значущості. Якщо представник здатний розігрувати «дзеркальні» акти на психологічному рівні,

непомітно наслідуючи жести, інтонації, хід думок – він може легко спрямовувати переговори у потрібний напрям.

*14. Данський аукціон.* Ця тактика передбачає обережне збільшення корисності речень залежно від поведінки контрагента. При кожному позитивному знаку від представника іншої сторони до вже висунутих умов додається ще одне. Іншими словами, ваші пропозиції та вимоги зростають слідом за позитивним просуванням справи. Така тактика вимагає терпіння та часу, оскільки інша вже за кілька кроків може її розкрити. Найголовніше за такої тактики - задати правильний інтервал просування вимог і всіляко підкреслювати їхню незначність.

*15. Завуальована небезпека.* Нарощуйте емоції, щоб вивести контрагента з рівноваги та спровокувати його на необдумані кроки. Загроза може бути й економічного та політичного плану: можна лякати тим, що товар піде чи подорожчає, можна загрозувати зв'язками з конкурентами та переглядом усієї системи ділових зв'язків. У такій тактиці завжди є ризик втратити контроль за ситуацією. Її добре застосовувати тоді, коли інша сторона потребує вас або перебуває у скрутному становищі Цій тактиці краще не протиставляти таку саму, оскільки це може перевести переговори в конфліктну стадію.

*16. Більше чіткості!* Організація переговорів в такий спосіб, щоб контрагент був змушений давати односкладні прості відповіді «Так» чи «Ні» кожен ваш хід. Тоді його можна загнати у кут побудовою аргументованих прийомів. Цю тактику корисно застосовувати тоді, коли інша сторона тягне час і грає на її користь. Якщо представник іншої сторони вживає дуже великі висловлювання і в його словах часто зустрічаються: «можливо і напевно», потрібно перейти до чітких питань. Вміння ставити такі питання вимагає навички, оскільки вони не повинні виглядати грубо чи прямолінійно.

*17. «Вдови та сироти».* Монотонно випрошувати поступки з іншого боку – велике мистецтво, яке потребує неабияких акторських здібностей.

Тактика жебраків з метро, яку успішно застосовують власники невеликих фірм при отриманні кредитних пільг у своїх фінансових босів. Добре спрацьовує тоді, коли представник іншої сторони відчуває потребу у підвищенні самооцінки та загостренні відчуттів від власного статусу. Деякі люди психологічно підходять для тактики: тут відіграє роль і зовнішність, і одяг, і манера говорити. Протистояти цій тактиці легко з погляду економічної, але потребує високої психологічної стійкості.

*18. Чорний день або увійдіть у наше становище.* Залучення барвистих описів усіх бід і тимчасових негативних обставин, які саме сьогодні обрушилися, і тільки тому слід волати до поступок та розуміння. Тактика схожа на попередню, проте головне — знайти ту біду, яка дійде до «серця» представників іншої сторони. Також має прихований психологічний потенціал, оскільки впливає на самооцінку представника іншої сторони.

19. *Позитивний прогноз.* Тактика громадського оголошення про позитивний результат переговорів ще до того, як вони закінчилися. Ця тактика найчастіше застосовується у переговорах досить високого рівня, коли задіяні засоби масової інформації. Однак оголошення позитивного результату може виходити з вуст авторитетної людини та в кулуарній бесіді.

Тактика позитивного прогнозу може застосовуватися й у риторичному сенсі, коли оголошення позитивного прогнозу є виправданням для агресивного тиску інший бік у переговорах. Широко застосовується на політичних виборах партіями, які стоять при владі.

20. *«Так, але...».* Тактика ув'язування безлічі деталей та обставин в один вузол, розв'язати який можна лише поступками. Потребує часу та глибокої деталізації предмета переговорів. Представник повинен мати високу компетентність у застосуванні аргументованих схем і вибирати такі, які будуть зрозумілі іншій стороні. Марно наводити докази, на які можна відповісти: Це ваші проблеми.

21. *«Зробити по-знайомству».* Тактика, яка часто застосовується у національних переговорах (на внутрішньому рівні). Для будь-якої реалістичної ділової людини цілком очевидно, що особисті інтереси понад усе. Проте багато хто вважає, що може розраховувати на поступки, поблажливість чи допомогу у разі, якщо вони матимуть рекомендації, особисті запевнення у дружньому положенні.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Які основні критерії оцінки ділового партнера існують?
2. Які методи використовуються для оцінки надійності та репутації ділового партнера?
3. Чому важливо аналізувати корпоративну культуру потенційного ділового партнера?
4. Що таке «дрес-код фірми» і які його основні компоненти?
5. Як дрес-код відображає корпоративну культуру та цінності фірми?
6. Як результати діагностики ділового партнера впливають на вибір переговорної техніки?
7. Які переговорні техніки найкраще підходять для співпраці з партнером, який має жорсткий дрес-код?
8. Як підходи до переговорів змінюються в залежності від оцінки стилю управління та корпоративної культури партнера?
9. Охарактеризуйте основні тактики проведення бізнес-переговорів
10. Як існує, на Вашу думку, зв'язок між тактикою бізнес-переговорів та її результатом?

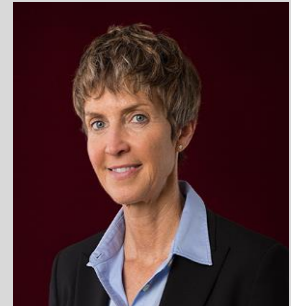
## *Тема 1.4. Процес проведення бізнес-переговорів*



- 1. Складові процесу переговорів*
- 2. Основні прийоми сприйняття партнера*
- 3. Психологічні типи, їх поведінка на бізнес-переговорах*

### *2. Складові процесу переговорів*

Переговори є невід'ємною складовою бізнес-діяльності та регулярним елементом взаємодії між партнерами. Важливо усвідомлювати, що переговорний процес являє собою форму комунікації, кінцевою метою якої є досягнення бажаних результатів [27]. Не менш значущим є забезпечення досягнення бажаних результатів і для іншої сторони. Успіх переговорів залежить від здатності обох учасників отримати взаємовигідні результати, що забезпечує баланс інтересів та сприяє довгостроковому співробітництву. Тільки за таких умов переговори можна вважати по-справжньому ефективними.



*Лінда Нетч, засновниця Align Consulting та викладачка Harvard Law School, яка багато працювала з підприємцями в Кремнієвій долині, говорить, що переговори, «це пиріг, який може змінювати свій розмір. І в більшості ситуацій шматки пирога можна зробити більшим для двох сторін. Тобто і ви і ваш опонент можуть отримати не те, за чим прийшли, а ще більше» [28]*

*Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи:*

- 1. Підготовка до переговорів.*
- 2. Безпосереднє проведення переговорів.*
- 3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.*



Проте, необхідно виділити аспекти зовнішнього середовища, які можуть суттєво впливати на перебіг переговорного процесу (рис.1.9)

*Прийоми привертання уваги в переговорах:*

*Гумор.* Анекдоти, цікаві історії, посилення на особистий досвід, що допоможе «розрядити» обстановку та сприяти концентрації, це можна приготувати заздалегідь.

*Ефект несподіваності.* Відомо, наприклад, що американський президент Ф. Рузвельт привертав увагу співрозмовника, що відволікся від бесіди, словами: «Сьогодні вранці я вбив свою бабусю».

*Риторичні питання* (що містять у собі твердження і тому не потребують відповіді).

*Питально-відповідний прийом* (для привертання уваги можна самостійно сформулювати питання та самому дати на них відповіді)

*Голосові прийоми.*

*Паузи.*

*Жести і рух.*

*Використання візуального контенту.*



Рис.1.9 Аспекти зовнішнього середовища, які можуть впливати на перебіг переговорного процесу

## ***2. Основні прийоми сприйняття партнера***

Основні прийоми сприйняття партнера під час переговорів є важливими інструментами для ефективного встановлення контакту, розуміння позиції іншої сторони та побудови взаємної довіри [29].

Ось деякі з них:

1. Активне слухання, яке включає: уважне слухання: зосередження на словах партнера, без перебивань; рефлексивне слухання: повторення почутого своїми словами, щоб підтвердити розуміння; запитання для уточнення: задання питань для уточнення деталей та мотивації партнера.

2. Вербальна та невербальна комунікація (підтримка зорового контакту, позитивні невербальні сигнали, топ голосу).

3. Емпатія (прояв розуміння почуттів партнера та активне співчуття).

4. Створення доброзичливої атмосфери.

5. Аналіз та адаптація (вивчення поведінки партнера, тобто спостереження за жестами, мімікою та реакціями; адаптація стилю комунікації, тобто налаштування свого стилю спілкування відповідно до стилю партнера).

6. Підтвердження та узагальнення, а саме: підсумок обговорених питань для перевірки правильності розуміння та підтвердження домовленостей (фіксація та підтвердження досягнутих угод).

7. Позитивне підкріплення, що включає визнання заслуг партнера (похвала за конструктивні пропозиції та внесок у переговори) та забезпечення взаємоповаги.

8. Застосування психологічних технік: техніка «дзеркала», яка являє собою відображення мови тіла та манери розмови партнера для створення підсвідомої симпатії; техніка «сандвіч», а саме використання позитивних фраз перед і після критичних зауважень.

9. Підготовка до переговорів є важливим етапом, який допоможе у сприйнятті партнера. Це включає збір інформації про партнера (вивчення його інтересів, цілей та минулого досвіду співпраці) та розробка стратегії (планування переговорного процесу з урахуванням особливостей партнера).

Використання перелічених прийомів допомагає створити сприятливу атмосферу для переговорів, досягти взаєморозуміння та підвищити шанси на успішне укладення угод (рис 1.10).

Для того, щоб емоції не заважали досягненню взаєморозуміння, необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

1. Усвідомте свої почуття та почуття співрозмовника.

2. Ставтеся до партнерів як до виразників чийось думок.

3. Поділіться своїми відчуттями.

4. Дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів.

5. Не реагуйте на емоційні прояви.

6. Не використовуйте символічні жести.



Рис. 4.2 Прийоми у переговорному процесі, які дозволяють досягти взаєморозуміння

### ***3. Психологічні типи, їх поведінка в бізнес-переговорах***

Якщо Ви вмієте швидко і правильно визначити психологічний тип вашого співрозмовника, то встановити відносини і успішно співпрацювати з ним для вас не буде важко. Знаючи особливості кожного психологічного типу, ви зможете контролювати хід бесіди, зменшити ризик виникнення конфліктної ситуації.

*Класифікацій психологічних типів людей існує багато. В кожній із них людські типи розглядаються під різним кутом зору, відповідно до різних сфер діяльності. Розрізняються вони і за ступенем складності, деталізації .*

*Позитивна людина.* Це найприємніший співрозмовник, добродушна і працелюбна людина. Співбесіда з ним проходить спокійно і по-діловому. У вас не буде клопоту в спілкуванні з представниками цього психологічного типу; в конфліктній ситуації тільки у нього треба шукати підтримку.

*Суперечлива людина.* Це нетерпляча, невтримана і збуджена людина. Характерною особливістю є те, що вона часто відхиляється від теми спілкування. Тактика проходження ділової бесіди доцільно побудувати таким чином:

якщо ще до зустрічі ви знаєте, що за якимись питаннями ваші думки не співпадають, то краще обговорити ці спірні питання до початку переговорів;

зберігайте витримку і не давайте себе спровокувати;

якщо в діловій розмові бере участь хтось інший, давайте можливість заперечувати доводи цієї людини іншій особі;

намагайтесь привернути її на свій бік;

прагніть до того, щоб її пропозиції враховувались при прийнятті рішень;

використовуйте перерви і паузи в діловій зустрічі, щоб з'ясувати у «суперечливої людини» причини її негативного ставлення;

якщо атмосфера співбесіди погіршується, запропонуйте зробити перерву.

*Балакун.* Переговори з таким партнером звичайно затягуються, тому що «балакун» часто без причин перебиває співбесіду, вставляє нетактовні зауваження. При спілкуванні з ним потрібно діяти так:

намагайтесь посадити його ближче до «позитивної людини» або авторитетної особистості;

коли «балакун» починає говорити про щось, що не пов'язане з темою бесіди, тактовно перебийте його і запитайте, в чому він бачить зв'язок з темою бесіди.

*Всезнайка.* Він впевнений, що знає все. За будь-яким питанням має своє міркування, яке неодмінно прагне висказати, тому завжди вимагає слова. В спілкуванні з ним рекомендується дотримуватись наступної тактики:

надайте йому можливість сформулювати проміжний висновок;

намагайтесь посадити «всезнайку» біля себе або, якщо в діловій розмові бере участь «позитивна людина», поруч з нею;

час від часу ставте йому важкі запитання, відповідь на які знаєте тільки ви.

*Неприступний співрозмовник.* Ця людина замкнута і частіше розгублена. Тема бесіди здається йому чимось далеким, недостойним його уваги і намагань. Відносно нього потрібно вести себе таким чином:

задайте приблизно таке запитання: «Здається, ви не зовсім згодні з пропозицією, яка нещодавно прозвучала. Нам усім дуже цікаво, чому?»;

в перервах і паузах між спілкуванням намагайтесь з'ясувати причину його пасивної поведінки.

*Боягуз.* Представник цього типу відрізняється невпевненістю в публічних виступах. На його думку краще змовчати, ніж сказати щось, що може бути розцінено як безглуздість. Спілкуючись з ним, необхідно дотримуватись наступних правил:

рішуче зупиняйте будь-які спроби присутніх насміхатись над його промовами;

допомагайте йому формулювати думки;  
ставте йому неважкі інформаційні питання;  
нагороджуйте його за участь в спілкуванні: навмисне дякуйте за будь-які його цінні висновки.

*Важливий птах.* Така людина зовсім не витримує критики. Вона демонструє велике самопорозуміння. Не йдіть на поводу її амбіцій і не дозволяйте грати роль почесного гостя.

*Чомучка.* Завжди задає питання з причини і без. Захиститись від безлічі його питань можна так: переадресуйте все, що відноситься до теми бесіди іншим її учасникам, а якщо ви один – то йому самому; якщо не можете дати потрібну відповідь, відразу визнайте, що він правий.

*Незацікавлений співрозмовник.* Тема співбесіди його зовсім не цікавить. Тому необхідно прикласти зусилля, щоб зворушити такого співрозмовника. Пропонується: ставити йому інформативні запитання; з'ясувати його особисті інтереси і надати бесіді більш привабливої форми і змісту.

*Ломака.* Це людина, яка перш ніж прийняти рішення, очікує, що її будуть благати. Такі люди надають перевагу вирішуванню питання в ході багатьох переговорів, розтягнутих у часі. Увага до їхньої персони важлива для «ломаки» не менш, ніж результат переговорів. Тому не рекомендується вимагати від «ломаки» однозначної відповіді при першій зустрічі.

*Любитель все вирішувати одразу.* На відміну від «ломаки», такий партнер намагається вирішити всі питання і прийняти рішення вже при першій зустрічі.

Якщо ви хочете, щоб ваші ділові зустрічі продовжувались в майбутньому, але якесь питання вирішити з першої зустрічі не можете, підберіть якомога більше благородну причину, щоб перенести прийняття кінцевого рішення на інший час. Запевніть партнера, що вам зрозумілі його намагання, але дайте зрозуміти, що у вас є свої роздуми на цю тему. При цьому рішуче пообіцяйте, що зробите все залежне від вас, щоб прискорити вирішення питання.

*Передовик.* Найбільш ярко виражених представників цього психологічного типу називають «працеголіками». Робота для них – це все. Під час ділових зустрічей «передовики» весь час нагадують партнерам про свою зайнятість і про те, що в даний момент вони дуже поспішають. Якщо ваш співрозмовник «передовик» приймайте будь-який запропонований ним варіант, краще не буде. Якщо він розпочинає розповідь про свою роботу, краще терпляче вислухайте його і не намагайтеся розповісти про свою професійну діяльність: «передовиків» цікавить тільки їх праця. Виразіть своє задоволення його відданістю справі, поспівчуйте труднощам.

*Маніпулятор.* Намагається контролювати ситуацію, нав'язуючи свою волю навіть при неважливих питаннях. Всередині він впевнений в собі і тому постійно намагається використати будь-яку фразу, будь-яку ситуацію, яка виникла в ході ділової бесіди. Прислухайтеся до кожної його фрази і шукайте пастку в його

промовах. Але не дуже нервуйте. Якщо ви зуміли розпізнати в співрозмовнику «маніпулятора», він уже не дуже небезпечний. Зберігайте спокій і впевнений тон.

*Співрозмовник, який виношує секретні плани, замасковує свої наміри.* Представник цього психологічного типу, наприклад, може запросити вас обговорити якусь дріб'язкову проблему. І тільки в розпалі зустрічі розумієте, що насправді цей хитрун хоче щось у вас з'ясувати. Розпізнаючи «співрозмовника, який виношує секретні плани», намагайтесь переключитися з іншої теми на ту, яка послужила підставою для зустрічі; до кінця бесіди слідкуйте, щоб розмова не виходила за «заявлені» рамки

*Психолог-аматор.* Постійно аналізує слова і поступки інших людей, шукає в них прихований зміст і вважає себе знавцем людської психології. Підігравайте йому, скажіть що-небудь: «Ви надзвичайно проникливі. А я навіть про це не подумав» або «здається Ви праві. Ви, можливо, стали б справжнім психологом».

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які основні етапи включає процес проведення бізнес-переговорів?
2. Як підготовчий етап впливає на успіх переговорів?
3. Як формується порядок денний переговорів і чому це важливо?
4. Які стратегії використовуються на етапі відкриття переговорів?
5. Яким чином аналіз позицій і інтересів сторін впливає на процес переговорів?
6. Що таке активне слухання і як воно застосовується в переговорному процесі?
7. Які техніки можна використовувати для встановлення довіри з партнером?
8. Як визначити психологічний тип партнера під час переговорів?
9. Які прийоми допомагають адаптувати стиль переговорів до психологічного типу партнера?
10. Які прийоми можна використовувати для підтвердження розуміння позиції партнера?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРІВ**

### **Тема 2.1. Заперечення у переговорному процесі: причини, алгоритми, обробка заперечень**



- 1. Заперечення та їх причини**
- 2. Загальні правила обробки заперечень**

#### **1. Заперечення та їх причини**

*Заперечення* – це заява про незгоду з ким або чим-небудь, доказ проти чогось, спростування чого-небудь.

Заперечення – це негативна реакція на те, що сказав співрозмовник. У м'якій формі – висловлення незгоди з співрозмовником, у різкій – закреслення сенсу сказаного, протест проти сказаного і протилежного висловлювання думки. Існують різні види (рис 2.1) та типи (рис 2.2) заперечень.

Робота з запереченнями, один із головних тригерів укладання вдалої угоди.

*Якщо бізнес-партнер торгується – він зацікавлений!*

*Якщо бізнес-партнер відмовляє у моменті, але все одно спілкується далі – він зацікавлений!*

Головне завдання гарного переговорника виявити ці страхи та ризики для того, щоб закрити кінцевий «біль» бізнес-партнера.

*Причини появи заперечені у бізнес-переговорах:*

*Дефіцит інформації.* Нерідко трапляється, що бізнес-партнер не повною мірою поінформований про всі характеристики товару, не знає про його переваги. Водночас він боїться запитати про все, що його цікавить, щоб його не вважали некомпетентним. Замість цього, він, наприклад, говорить, що чув погані відгуки. Тому доцільно вчасно надавати їм усю корисну інформацію з вдалими прикладами з життя.

*Не задовольняє ціна.* Завжди необхідно бути готовим до такої ситуації і чітко знати, як діяти. Спочатку необхідно самому добре орієнтуватися у цінах на аналогічну продукцію серед конкурентів. Варто чітко і впевнено розповісти у чому переваги саме вашої пропозиції, наводячи правдиві та переконливі аргументи.

*Невпевненість.* Партнер не може прийняти рішення. Можливо, неправильно або не повною мірою презентовано предмет бізнес-переговорів або

не розпізнано справжні потреби клієнта. У такому разі не бійся ставити уточнюючі питання.

*Бізнес-партнер обожнює сперечатися.* Зустрічаються такі бізнес-партнери, які обожнюють, щоб за ними було останнє слово.

*Поганий настрій.* Іноді це може бути причиною не лише заперечень, а й невдалих бізнес-переговорів.

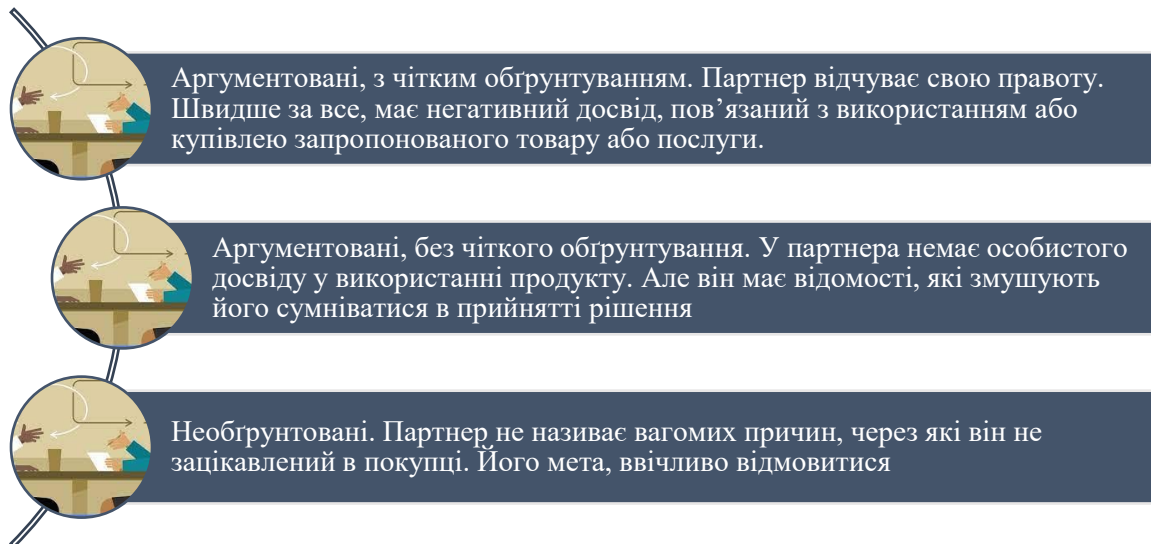


Рис. 2.1. Основні види заперечень при проведенні бізнес-переговорів.

Також виділяють типи заперечень при здійсненні переговорного процесу (рис. 2.2).

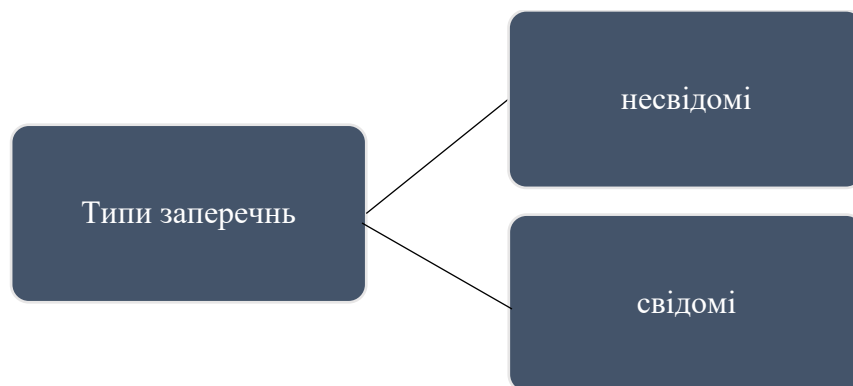


Рис.2.2 Основні типи заперечень



Несвідомі заперечення, коли партнер просто не хоче порушення особистого простору, а свідомі заперечення – партнер схильний зробити покупку, але хоче отримати додаткові вигоди (знижку, подарунок).

## ***2. Загальні правила обробки заперечень***

У відпрацюванні заперечень як та інших частинах переговорів є своя методологія.

Правильна система опрацювання заперечення наступна (рис 2.3)

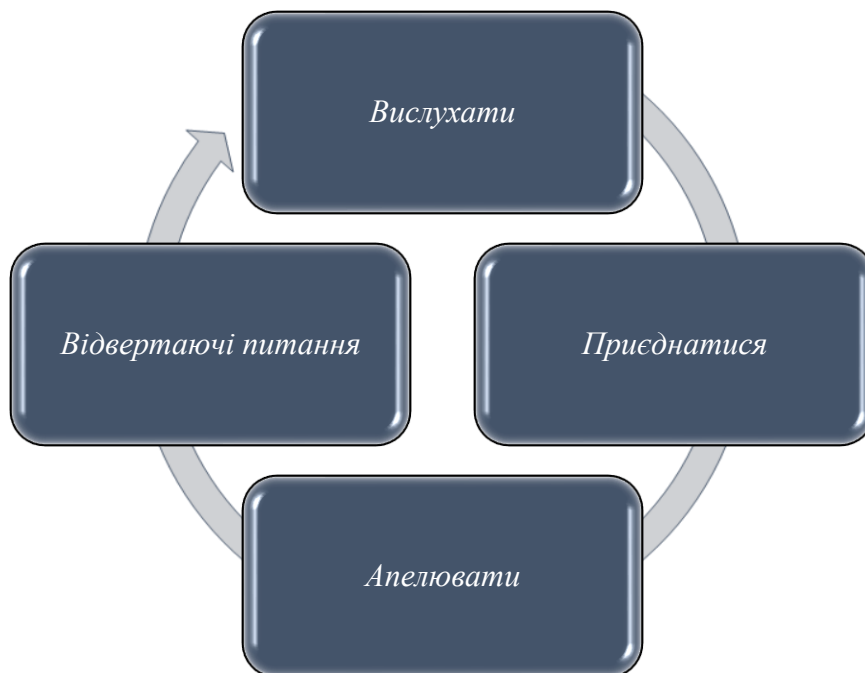


Рис 2.3 Схема опрацювання заперечень у переговорному процесі

*Робота з запереченнями може бути важливою складовою ефективної комунікації і впливу.*

Розглянемо основні техніки, які можна використовувати для роботи зі запереченнями:

*Активне слухання.* Стежте за тим, що саме говорить людина, і виявляйте її конкретні заперечення. Підтримуйте відкритий діалог і покажіть, що готові вислухати і зрозуміти іншу точку зору.

*Поставлення запитань.* Коли ти стикаєшся з запереченням, можна поставити запитання, що допомагають з'ясувати причину цього ставлення.

Запитання можуть спонукати до глибшого розгляду або надавати можливість висловити конкретні обтяжливості.

*Позитивна переформулювання.* Замість того, щоб прямо заперечувати, спробуй змінити формулювання у позитивний спосіб. Це може допомогти зменшити конфлікт і відкрити двері для спільного розуміння.

*Врахування точки зору партнера.* Цей спосіб включає виявлення певних елементів правдивості чи логічності у запереченнях і визнання їх. Це фактично створює підґрунтя для спільного розуміння та співпраці.

*Демонстрація здатності до змін.* Якщо це можливо та доречно, то продемонструйте партнеру вашу готовність до змін у власних позиціях та обґрунтуйте їх.

*Емпатія.* Розуміння почуттів та поглядів іншої сторони, тобто виявлення співчутті та розуміння може покращити загальну атмосферу переговорного процесу та їх результат.

*Зміна фокусу.* Переключення уваги на спільні цілі або інші аспекти, де можливо знайти спільні погляди

Проте, найефективнішим *прийоми роботи із запереченнями* є:

*перетворить заперечення в досвід.* Робота з запереченнями передбачає створення скриптів, де слід прописати по пунктах алгоритми чітких дій продавців у разі виникнення заперечення та відповіді на них. Накопичуйте їх, записуйте, щоб поділитися досвідом з іншими продавцями. Тестуйте різні аргументи та виділіть найбільш ефективні.

*випереджайте негативні сценарії.* Це називається «розставити крайні точки», тобто спробувати передбачити та промодельовати хід будь-якої розмови. Заздалегідь сплануйте відповіді на можливі заперечення. Наприклад, при презентації товару одразу додавайте аргументацію у слабких місцях. Таким чином, ви відсієте більшість сумнівів в момент їх зародження.

*ставте розгорнуті запитання.* Щоб краще зрозуміти потреби клієнта, встановити контакт та доповнити перелік скриптів та власний досвід.

*аргументуйте вигоди.* Кожна відмінна риса чи позитивна якість товару – це вже аргумент для позитивного результату бізнес-переговорів. Звертайте увагу на переваги продукту (товару, послуги) з точки зору цінності для конкретного партнера. Розкажіть про додаткові умови та можливості від вашої співпраці: перспективи на ринку, масштабування бізнесу, та ін.

*застосовуйте техніку «а що, як...»* для пошуку альтернативних рішень у переговорному процесі. Якщо поточний результат переговорів не задовольняє бізнес-партнера, ця методика дозволяє дослідити різні варіанти та комбінації можливих рішень. Використовуючи гіпотетичні сценарії, учасники переговорів можуть моделювати наслідки зміни певних умов або параметрів угоди, що відкриває нові можливості для компромісу та досягнення взаємовигідного результату. Таким чином, підхід «а що, як...» сприяє творчому мисленню та

гнучкості, що особливо важливо у складних і багатосторонніх переговорах, де стандартні підходи можуть виявитися недостатніми.

*Приклади: заперечення – аргумент*



У вас занадто дорого!

«На яку суму ви розраховуєте? Підберемо для вас оптимальний варіант, який не поступається якістю».

«Я розумію, але якщо поділити цю суму на рік, на місяць, виходить усього 1000 грн».

«У нас середні ціни на ринку. Ось дивіться: у конкурентів цей товар коштує .....стільки, у нас - стільки».

Мені треба подумати.....

«Погоджуюсь, рішення не з легких. Дозвольте також нагадати, що ми робимо вам зараз дисконтну пропозицію, вона обмежена за часом. Нам би дуже хотілося, щоб ви отримали товар за вигідними умовами».

«Так звичайно. Скажіть, будь ласка, про які ще характеристики товару ви хотіли б дізнатися? З чим ви порівнюєте?»

*Заперечення з якими важко боротися:*

У партнера є інші потреби, які ви ще не виявили.

Ви дали йому недостатньо вагомі переваги, щоб задовольнити потреби.

Продукт, який ви рекомендуєте, не найкраще рішення для його проблем.

Він змінили свою думку про покупку продукту.

*Помилки при відпрацюванні заперечень*

*Помилка 1. Надмірне навантаження клієнта аргументами*

Спроба відразу ж закидати клієнта великою кількістю аргументів може призвести до негативної реакції. Такий підхід часто викликає відчуття тиску і змушує клієнта зайняти оборонну позицію, що ускладнює подальше обговорення.

*Помилка 2. Пропонування альтернатив без відпрацювання поточного заперечення*

Перехід до пропонування альтернативних рішень без належного аналізу і відпрацювання поточного заперечення може призвести до втрати довіри з боку клієнта. Необхідно спочатку зосередитися на конкретному запереченні, щоб показати клієнту, що його думка важлива.

*Помилка 3. Ігнорування заперечень*

Ігнорування заперечень клієнта створює враження, що їхні думки і побоювання не мають значення. Це може призвести до втрати клієнта і негативного

впливу на репутацію компанії. Важливо уважно слухати і реагувати на всі заперечення.

*Помилка 4. Відкриті твердження про неправоту клієнта*

Вказування клієнту на його неправоту без делікатності може викликати конфлікт і зіпсувати стосунки. Замість цього слід прагнути до конструктивного діалогу і надання інформації, яка допоможе клієнту зробити власні висновки.

*Помилка 5. Перебивання клієнта*

Перебивання клієнта під час висловлювання його заперечень демонструє неповагу і може значно погіршити взаємини. Важливо дати клієнту можливість висловити свої думки повністю, перш ніж відповідати.

*Помилка 6. Недостатнє знання характеристик товару*

Погане знання характеристик товару або послуги призводить до недовіри з боку клієнта. Продавець повинен бути добре обізнаним про всі аспекти пропонованого продукту, щоб ефективно відповідати на заперечення і забезпечувати клієнта необхідною інформацією.

Додаткові аспекти на які варто звернути увагу:

1. Важливість емпатії та активного слухання: Крім уникнення зазначених помилок, важливо демонструвати емпатію і активно слухати клієнта, що допомагає зрозуміти справжні причини заперечень і будувати довірливі стосунки.

2. Навчання і підвищення кваліфікації: Регулярне навчання персоналу щодо технік відпрацювання заперечень та характеристик продукту сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами.

3. Аналіз зворотного зв'язку: Вивчення відгуків і заперечень клієнтів дозволяє виявляти типові проблеми і вдосконалювати підходи до роботи з запереченнями.

Таким чином, уникнення зазначених помилок та впровадження ефективних стратегій відпрацювання заперечень сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню позицій компанії на ринку.

***Питання для самоконтролю за темою***

1. Які зовнішні чинники можуть призводити до виникнення заперечень у переговорному процесі?

2. Як культурні відмінності впливають на характер і природу заперечень у міжнародних переговорах?

3. Які існують основні алгоритми обробки заперечень у переговорному процесі?

4. Як підготовка до переговорів може допомогти у зменшенні кількості заперечень?

5. Як аналіз заперечень допомагає у вдосконаленні переговорної стратегії?

6. Як активне слухання та емпатія сприяють успішній обробці заперечень?

7. Які вербальні та невербальні комунікаційні навички важливі при обробці заперечень?

8. Які помилки найчастіше трапляються при обробці заперечень і як їх уникнути?

9. Яким чином можна використовувати позитивні перефразування для пом'якшення заперечень?

10. Як оцінювати ефективність обробки заперечень і які критерії можна використовувати для цього?

## ***Тема 2.2. Маніпуляції як форма прихованого впливу у переговорному процесі***



- 1. Поняття маніпуляцій, їх різновиди та засоби боротьби з маніпуляціями у бізнес-переговорах***
- 2. Маніпулятивні тактики в бізнес-переговорах***

### ***1. Поняття маніпуляцій, їх різновиди та засоби боротьби з маніпуляціями у бізнес-переговорах***



*«Якщо ви не помічаєте, що вами маніпулюють, значить ви в руках професіоналів»*

*Олівія Голдсміт (Olivia Goldsmith) авторка роману «Клуб перших дружин» («The First Wives Club»)*

*Маніпуляція в переговорах* – це прихований психологічний вплив на опонента з метою домогтися від нього вигідного рішення або поведінки, що суперечить його власним інтересам. Маніпуляції являють собою спробу одностороннього отримання вигоди, що досить часто зустрічається в бізнесі, оскільки не всі розуміють, що бізнес – це перш за все справа, а не поле для особистих амбіцій. Використання маніпуляцій може призвести до руйнування відносин між діловими партнерами.

Відомий вислів «нічого особистого, просто бізнес» підкреслює, що у відносинах з бізнес-партнерами необхідно орієнтуватися на ділові формати взаємодії, залишаючи особисті амбіції осторонь.

Успішні бізнес-відносини базуються на взаємній довірі, прозорості та взаємовигідних умовах співпраці. Маніпулятивні тактики можуть

короткостроково принести вигоду, але в довгостроковій перспективі вони здатні завдати шкоди репутації і підірвати основи професійної етики.

Власне, корінь слова «маніпуляція» походить від латинського слова *manus* – рука. В словниках європейських мов це слово тлумачиться як дія, спрямована на об'єкти з певними намірами, цілями (наприклад, ручне керування, огляд пацієнта лікарем за допомогою рук тощо).

Мається на увазі, що для таких дій потрібні спритність і вправність. Звідси походить і сучасне непряме значення слова – спритне поводження з людьми як із об'єктами, речами.

Оксфордський словник англійської мови трактує маніпуляцію як «акт впливу на людей або керування ними зі спритністю, особливо із зневажливим підтекстом, як приховане керування або вплив».

Маніпуляція в бізнес-переговорах фактично означає спробу однієї сторони вплинути на іншу сторону таким чином, щоб вона прийняла рішення або вчинила дії, які є вигідними для маніпулятора, але не завжди є вигідними для іншої сторони. Маніпуляції часто використовують для досягнення своїх цілей шляхом обману, прихованої інформації або емоційного впливу. Найчастіше виділяють емоційні, інформаційні, психологічні та тактичні маніпуляції.

При застосування маніпулятивних тактик важливим є: *розпізнання маніпуляцій*, а саме вміння ідентифікувати маніпулятивні техніки та розуміння їхнього впливу. Наприклад, знання основних маніпулятивних прийомів та вміння виявляти приховані наміри;

*контроль емоцій*, тобто вміння тримати під контролем свої емоції і не піддаватися на емоційні провокації. Наприклад, застосування технік стрес-менеджменту та збереження спокою;

*аналіз та перевірка інформації*, а саме перевірка достовірності отриманої інформації та вимога підтвердження фактів. Наприклад, запит додаткових документів або підтверджень;

*підготовка до переговорів* – ретельна підготовка до переговорів, розробка альтернативних сценаріїв та стратегій. Наприклад, знання ринку, наявність плану В, та чітке усвідомлення своїх цілей та меж;

*встановлення чітких рамок та умов*. Визначення чітких рамок переговорів та встановлення умов, які не підлягають обговоренню. Наприклад, визначення ключових пунктів контракту, які є непорушними;

*залучення посередників* – використання нейтральних посередників або арбітрів для забезпечення об'єктивності переговорів. Наприклад, це може бути запрошення незалежного експерта для оцінки ситуації.

Таким чином, маніпуляції в бізнес-переговорах можуть значно ускладнити процес досягнення справедливих домовленостей. Розуміння різновидів маніпуляцій та засобів боротьби з ними допомагає захистити інтереси компанії та сприяти успішному веденню переговорів.

Маніпуляція в переговорах передбачає застосування витончених тактик для впливу на думки, поведінку або рішення іншої сторони з метою отримання переваги. Такі тактики можуть включати приховування інформації, маніпулювання емоціями або перекручування фактів. Важливо розрізняти законне переконання від неетичної маніпуляції.

Існуючі маніпуляції, що зустрічаються у бізнес-переговорах умовно можна поділити на чотири основні типи: (рис. 2.4).

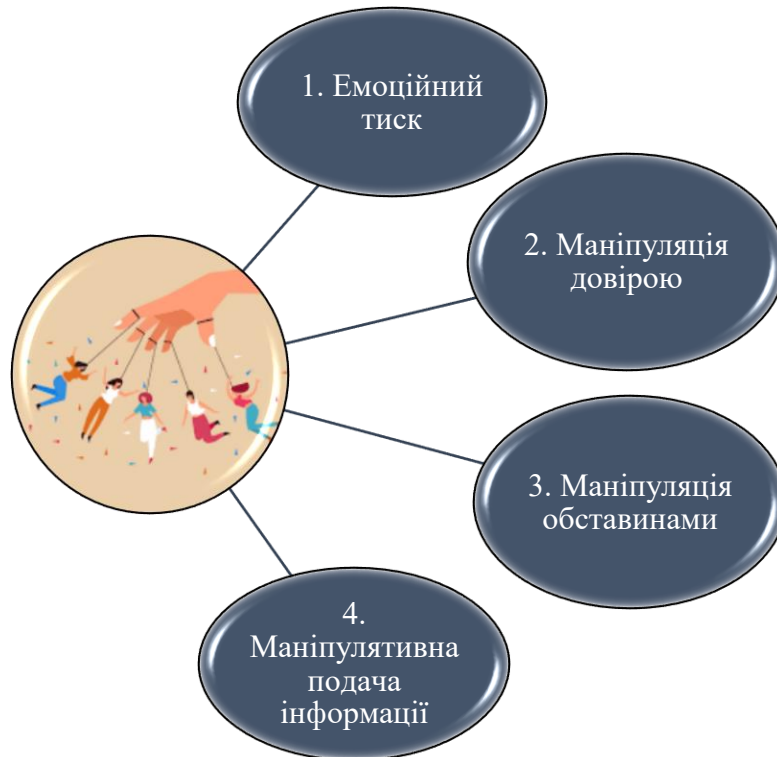


Рис. 2.4 Основні типи маніпуляцій у переговорному процесі

*1. Емоційний тиск* – цей тип маніпуляцій спрямований на пригнічення емоційного стану опонента через виклик таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, почуття провини, сорому, розгубленості.

При використанні іншою стороною «емоційного тиску» ви відчуваєте тиск з боку опонента, виникає відчуття, що ви не контролюєте ситуацію, що ви особисто, ваш продукт, ваша компанія нічого з себе не представляють і не цікаві опонентіві.

Жорсткі переговорники можуть починати переговори з крижаного мовчання або навпаки, з емоційного сплеску, щоб випробувати опонента. Якщо

ви не зможете протистояти його натиску і хитрощам на початку переговорів, з вами ніхто не стане домовлятися, вам просто диктуватимуть умови

*Види емоційного тиску:*

*Маніпуляція «Мовчанка».* Ви зробили пропозицію і чекаєте відповіді від опонента, але замість відповіді, отримуєте крижане мовчання і зарозумілим погляд. У такій ситуації може з'явитися сумнів у тому, що ваша пропозиція буде прийнято опонентом хоча б до розгляду.

Ви продовжуєте переживати і ваш сумнів переростає у невпевненість, виникає бажання поступитися трохи, щоб опонент поміняв свій жорсткий настрій і пішов на діалог. Що ж, саме цього і домагається маніпулятор.

*Техніка протидії:* зберігайте спокій; не реагуйте; не поспішайте робити поступки; зачекайте трохи; поставте питання: «Ви зрозуміли мою пропозицію?».

*Маніпуляція «Зовнішні подразники».* Опонент використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього весь час хтось підходить і відволікає, у приміщенні жарко, впливають зовнішні джерела шуму і т.д.). *Техніка протидії:* зберігайте спокій; сконцентруйтеся на темі переговорів; використовуйте елементи емоційної підготовки.

*Маніпуляція «Образа особистості».* Опонент робить ремарки, що зачіпають безпосередньо вашу особистість. *Техніка протидії:* не звертайте уваги; зберігайте спокій; попросіть озвучити тему переговорів; запропонуйте опонентові повернутися до теми переговорів; продовжуйте вести переговори за планом.

*Маніпуляція «Емоційний сплеск».* Емоційний сплеск у відповідь на ваші аргументи. *Техніка протидії:* ігноруйте емоційне забарвлення від вашого партнера; зберігайте спокій; стійте на своєму (дотримуйтеся власної точки зору).

*Маніпуляція «Перша пропозиція».* Опонент голосно і вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ви знущаєтеся? Ви вважаєте, що ЦЕ пропозиція?».

*Техніка протидії:* зберігайте спокій; поцікавтеся, що саме у вашій пропозиції не влаштувало опонента; запитайте, якою ваш опонент бачить справедливую пропозицію; попросіть пояснити його логіку: на чому ґрунтується його пропозиція і чому він; вважає свою пропозицію справедливою.

*Маніпуляція «нереальні запити».* Опонент вимагає неможливого. Наприклад ціну в два рази нижче або інвестиції в 10 разів більші. *Техніка протидії:* не сперечайтесь. Це зміцнює позиції опонента; попросіть опонента пояснити його логіку; висуньте зустрічну вимогу, яка буде його дзеркальним відображенням, тобто такою ж нереалістичною; перехопить ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції.

*Маніпуляція «Ви мені грубіяните?».* Опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо коректності його поведінки на переговорах: «Що це за грубість? Вийдіть звідси!».

*Техніка протидії:* проігноруйте емоційне забарвлення; зберігайте спокій; повідомте, що у вас немає мети нагрубити опоненту; повідомте,



що ваша мета – домовитися по темі переговорів; запропонуйте повернутися до теми переговорів.

## 2. *Варіанти маніпуляції довірою.*

При використанні в переговорах прийомів «Маніпуляції довірою» виникають сильні емоції, такі як доброта, порядність, чесність, справедливість, великодушність, людяність, а також почуття жалості, провини і сорому (у вас все добре, а у нас немає, як вам не соромно). І саме ці емоції змушують вас зробити дію, в якому зацікавлена інша сторона. У бізнес-переговорах опонент намагається здатися максимально відкритим, говорить про перспективи довгострокової співпраці. Або інша сторона може не озвучувати конкретні умови пропозиції, а як би мати їх на увазі.

Наприклад, вам можуть сказати, що в разі укладення угоди, ви отримаєте дуже хороші комісійні. Почуття довіри, що виникло в результаті маніпуляції може перешкодити вам уточнити розмір комісійних. При цьому ви очікуєте, що хороші комісійні, це 50%, а опонент збирається вам запропонувати 5%, але це розкриється вже після укладення угоди.

*Маніпуляція «Коломбо».* Опонент грає роль наївної і дурнуватої людини (яку часто недооцінюють і роблять помилки). *Техніка протидії:* незважаючи на те, яким дурним або наївним здається вам опонент, завжди слід сприймати його як найрозумнішого переговорника, якого ви коли-небудь зустрічали.

*Маніпуляція «Жалість».* Опонент повідомляє які у нього складності та як йому важко в теперішній ситуації, і просить вас допомогти, уклавши угоду на його умовах. *Техніка протидії:* повідомте, що у всіх своя ситуація і свої складності; повідомте, що укладати угоду собі на шкоду ви не можете і будете готові до угоди тільки на прийнятних для вас умовах.

*Маніпуляція «Відкрити карти».* Опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) і ваші можливості (бюджет, поступки). *Техніка протидії:* повідомте, що угода складається з окремих домовленостей по кожній умові; повідомте, що визначите, на які поступки будете готові, після обговорення кожної умови; запропонуйте повернутися до детального обговорення умов угоди.

*Маніпуляція «Відкрити карти».* Опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) і ваші можливості (бюджет, поступки). *Техніка протидії:* повідомте, що угода складається з окремих домовленостей по кожній умові; повідомте, що визначите, на які поступки будете готові, після обговорення кожної умови; запропонуйте повернутися до детального обговорення умов угоди.

## 3. *Варіанти маніпуляції обставинами*

Ця тактика маніпулювання базується на використанні обставин, що послаблюють позицію або які ви не можете перевірити. Наприклад, вам можуть повідомити, що час на ухвалення рішення вкрай обмежений і вам потрібно

прийняти рішення відразу. Або, якщо конкуренти вже запропонували більш вигідні умови, а вас слухають тільки тому, що очікують ще більш вигідних умов. Або, що умова, яку висуває ваш опонент є принциповою для іншої сторони, якщо ви не приймете цю умову, переговори закінчені.

*Маніпуляція «Зараз або ніколи».* Завдання маніпуляції «Зараз або ніколи» – не дати опонентові добре обміркувати висунуту пропозицію і схилити до негайного прийняття рішення. Найкраще сенс цієї маніпуляції передають рекламні акції з обмеженим строком дії. Ви приходите в магазин і бачите спеціальну пропозицію з дуже привабливою ціною, яка діє тільки сьогодні. Обмеження акції в часі допомагає усунути коливання і підштовхнути споживача до прийняття рішення про купівлю. Згадайте, чи ви купували якісь речі, без яких могли обійтися, під час розпродажу?

У переговорах маніпуляція виявляється по-різному. Може бути висунута не така вже й суттєва причина, через яку ви повинні негайно дати відповідь. Або опонент може почати чинити тиск, кажучи: «Ви повинні дати мені відповідь зараз. Інших переговорів не буде!». Іноді застосовується прийом, коли опонент дивиться на годинник і повідомляє, що пропозиція діє рівно 5 хвилин або говорить щось на зразок: «Пропозиція діє, поки я не вийшов за двері!». *Техніка протидії:* зберігайте спокій; не погоджуйтеся на прийняття негайних рішень; поцікавтеся, чому саме зараз необхідно дати відповідь.

*Маніпуляція «Конкуренти».* Опонент повідомляє, що ваша пропозиція не цікава, тому що конкуренти запропонували в 1,5 рази більше. *Техніка протидії:* не давайте втягнути себе в обговорення конкурентів; запропонуйте обговорити всі аспекти вашої пропозиції, щоб за підсумками зустрічі; опонент сам міг прийняти найбільш вигідне для нього рішення.

*Маніпуляція «У мене мало часу».* Опонент тисне, кажучи: «У мене мало часу!». Встановлюючи жорсткий (майже нереальний) крайній термін для вас він змушує швидко приймати рішення. Запитайте прямо, до чого такий поспіх і якщо хоча б щось вас збентежить, відмовтеся співпрацювати з такою людиною. Ця маніпуляція грає на жадібності, на емоційному напруженні. При цьому дедлайн може матися на увазі, а не бути встановленим безпосередньо: маніпулятор буде тонко натякати на терміни і всіляко вас квапити. *Техніка протидії:* зберігайте спокій; повідомте, що розумієте опонента і так само обмежені в часі; повідомте, що виходячи зі слів опонента, ви бачите два варіанти: домовлятися сьогодні або перенести зустріч; запитаєте, який із запропонованих варіантів буде для опонента більш прийнятним.

#### 4. *Варіанти маніпулятивного подання інформації.*

До цієї категорії відносяться маніпуляції, засновані на подачі спотвореної, неструктурованої або надлишкової інформації. Наприклад, опонент може закидати вас цифрами, посилатися на документи, про які ви не були попереджені заздалегідь, переводити гривні у відсотки і назад, рахувати оплату не за весь

період контракту, а за день використання або нав'язувати вам обговорення тільки зручних для нього тем.

*Маніпуляція «Закидування цифрами».* Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку і можливості розібратися що й до чого. *Техніка протидії:* зберігайте спокій; попросіть опонента повторити все, щоб ви могли записати інформацію; запишіть всі цифри; візьміть паузу, щоб перевірити інформацію.

*Маніпуляція «Питання – відповідь».* Ефективна маніпуляція, яку добре ілюструють переговори продавця і закупівельника. «Слабкий» продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати поставки продукції за стандартними умовами, чекаючи, що товар потрібен закупівельнику. Проте, закупівельник від самого початку переговорів взяв контроль над ситуацією у свої руки за допомогою цієї простої і водночас ефективної маніпуляції. Принцип її дії простий: На початку зустрічі опонент заявляє наказовим тоном, що переговори пройдуть за схемою: «Я задаю питання – ви відповідаєте!» Якщо ви внутрішньо погодився з іншою стороною, ви відразу віддасте владу в переговорах і почнете емоційно сприймати опонента, як господаря становища. У цьому випадку, ви втрачаєте можливості провести переговори відповідно до підготовленого плану, що помітно знижує шанси на успіх. *Тактика протидії:* зберігайте спокій; повідомте, що ви готові відповісти на питання опонента, але так само очікуєте відповідей на свої питання; перехопіть ініціативу, запропонуйте визначити список тем для обговорення; зазвичай ця маніпуляція іде у зв'язці з маніпуляцією «У мене мало часу».

*Маніпуляція «Ось документ!».* Опонент підкріплює свою аргументацію письмовою документацією, з якою ви не були ознайомлені заздалегідь. *Техніка протидії:* якщо дозволяє час, уважно ознайомтеся зі змістом документа; якщо час не дозволяє, повідомте, що вам потрібно уважно ознайомитися з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання; запропонуйте перейти до наступних питань зустрічі.

*Маніпуляція «Ось документ!».* Опонент підкріплює свою аргументацію письмовою документацією, з якою ви не були ознайомлені заздалегідь. *Техніка протидії:* якщо дозволяє час, уважно ознайомтеся зі змістом документа; якщо час не дозволяє, повідомте, що вам потрібно уважно ознайомитися з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання; запропонуйте перейти до наступних питань зустрічі.

*Маніпуляція «Надумані проблеми».* Опонент повідомляє, що з вашим продуктом (послугами) компанією завжди багато проблем і вимагає поступку з обговорюваного питання. *Техніка протидії:* повідомте, що якщо є конкретні проблеми, що вимагають вашої участі, ви можете обговорити їх пізніше; поверніть опонента до теми обговорення.

*Маніпуляція «Надлишок аргументів».* Опонент просить вас називати додаткові аргументи на підтримку вашої позиції до тих пір, поки не знаходить

слабкий аргумент, який легко оскаржити. Потім, оскарживши Ваш слабкий аргумент, повідомляє, що ваша точка зору не вірна і вам слід погодитися з його точкою зору. *Техніка протидії*: якщо у Вас є причина щоб опонент прийняв вашу точку зору або пропозицію, скажіть про це і замовкніть.

*Маніпуляція «Смішні гроші»*. Опонент робить розрахунки виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому. *Техніка протидії*: відмовтеся слідувати за логікою опонента і не рахуйте показники в тих одиницях або валюті, якими він оперує; завжди розраховуйте вартість угоди в цілому; візьміть калькулятор, і так, щоб бачила інша сторона, порахуйте загальну суму; оцініть, наскільки сума, що вийшла відповідає тому, що показує опонент; поверніться до обговорення, але вже в форматі вартості всієї угоди.

*Маніпуляція «Смішні гроші»*. Опонент робить розрахунки виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому. *Техніка протидії*: відмовтеся слідувати за логікою опонента і не рахуйте показники в тих одиницях або валюті, якими він оперує; завжди розраховуйте вартість угоди в цілому; візьміть калькулятор, і так, щоб бачила інша сторона, порахуйте загальну суму; оцініть, наскільки сума, що вийшла відповідає тому, що показує опонент; поверніться до обговорення, але вже в форматі вартості всієї угоди.

## **2. Маніпулятивні тактики в бізнес-переговорах**

*«Подвійний агент»*. Маніпулятор переконує когось за столом переговорів діяти в його інтересах. Або просить надати корисну інформацію, яка нібито піде на користь всім учасникам процесу. «Жертва» в цьому випадку діє на стороні маніпулятора або через незнання, під дією його майстерності, або свідомо, перебуваючи під тиском (у тому числі через шантаж, погрози тощо).

*«Вторгнення»*. Застосовуючи цю тактику, маніпулятор вторгається у процес прийняття рішень протилежного боку. Окремі прийоми: вторгнутися в особистий простір; влаштувати провокацію під час того, як опоненти розмірковують; говорити про те, чого точно не зрозуміє протилежна сторона; переміщати переговори в маленькі незручні приміщення.

*«Здригання»*. Коли ви називаєте свою ціну, маніпулятор здригається, причому настільки явно, що це помічають всі. Він дивиться на вас з недовірою, мовчить і чекає іншої пропозиції. Ця тактика працює, тому що змушує відчувати себе ніяково, думати, що були порушені соціальні норми, ображена протилежна сторона. Багато людей під впливом такого явного вираження емоцій почуваються ошелешеними, тому вони втрачають упевненість і висловлюють готовність торгуватися.

*«Що якщо...»*. Якщо не говорити про щось прямо, то можна залишити величезний простір для визначення реального стану речей або відходу. Така обережна манера допомагає з'ясувати справжні мотиви протилежного боку і знайти слабкі місця. Маніпулятори також використовують цю тактику для того,

щоб розпалити уяву опонентів і викликати жадібність. Ось слова-стартери, з яких зазвичай все починається:

Що, якщо...

Як щодо того, щоб...

Давайте спробуємо...

Припустимо, що

*«Контроль їжі»*. Їжа впливає на наші рішення неймовірним чином. У голодному стані ми можемо прийняти абсолютно не ті рішення, які приймаємо ситими. Маніпулятори про це знають і намагаються захопити владу над їжею. Вони запрошують вас в конкретні місця, замовляють певну їжу і випивку. Все це для того, щоб послабити ваш розум, знизити здатність приймати правильні рішення. Перед тим, як отримати бажане, вони пропонують поїсти і намагаються задобрити вас. У підсумку, отримують бажане. На такі зустрічі рекомендується приходити ситим, щоб не залежати від їжі.

*«Блеф»*. Суть блефу в тому, щоб сказати опоненту щось таке, що справить на нього враження, але буде при цьому не зовсім правдою (а то і відвертою брехнею). Маніпулятор повинен мати акторські здібності, діяти впевнено і рішуче. Найпростіший блеф полягає в тому, щоб сказати: «У мене є пропозиція трохи краща, тому я не впевнений, що погоджусь на вашу». Або «У мене на вечір призначена зустріч ще з одним клієнтом, після чого я вирішу, чію пропозицію вибрати». Цей простий трюк дійсно працює, адже ми не знаємо правду: а може дійсно конкурент зробить кращу пропозицію?

*«Велика шишка» (високе начальство)*. Цей трюк вдається, якщо ви не знайомі з маніпулятором. Він може говорити про себе все, що завгодно, підносити себе до небес і придумувати будь-які історії. Навіть в інформаційному світі часом важко з'ясувати правда це чи ні. Тактику можна розкусити, уважно спостерігаючи за опонентом: будь-які сумніви в автентичності поведінки можуть і повинні бути розцінені як маніпуляція

*«Зміна стандартів»*. Тактика полягає в тому, щоб з'ясувати, якими стандартами керуються люди при прийнятті рішень. Які критерії? Які ідеали? Це перший крок маніпулятора – знайти стандарт (тобто виявити і зрозуміти для себе ваш стандарт). Другий крок: змінити власний стандарт. Маніпулятор починає говорити на вашій мові і використовувати ваші цінності для переговорів, часом навіть заявляючи, що розділяє їх. Він має намір зблизитися і виступити в ролі вашого однодумця, навіть друга-приятеля. Наприклад, продавець нерухомості попросить вас описати ідеальний будинок, а потім спробувати продати те, що давно ніхто не купує, використовуючи ваші слова і словосполучення. Або використовуючи фрази: «О! І я так думаю! Ви просто читаете мої думки! Як багато у нас спільного! І знову наші погляди збігаються! У мене враження, що ми давно знайомі!...» Якщо людина від першої зустрічі постійно говорить про подібність

поглядів, копіює ваші жести, міміку і слова, наголошує на своїй радості від зустрічі - перед вами, без сумніву, маніпулятор!

Основною причиною маніпуляції, за твердженням відомого психолога Фрица (Фредеріка) Перлза, автора гештальт-терапії, є постійний внутрішній конфлікт людини з собою. Людина не довіряє повністю ні собі, ні іншим, що призводить до використання маніпулятивних технік[30].

Другою причиною маніпулювання є прагнення маніпулятора отримати прихильність і повну владу над іншою особою, змушуючи її діяти, думати та відчувати так, як він бажає.

Третьою причиною маніпуляції є відчуття безпорадності, яке виникає через ризик і невизначеність, що оточують людину з усіх боків.

Четверта причина маніпуляції полягає в тому, що маніпулятор прагне уникнути довірливих відносин і можливих складних ситуацій, до яких ці відносини можуть призвести.

П'ятою причиною є бажання людини отримати схвалення від усіх і кожного. Через це вона змушена прикидатися, приховувати свої почуття, думки та бажання, не може бути правдивою і чесною з оточуючими, але всіма правдами і неправдами намагається догодити всім.

Маніпуляція в контексті переговорного процесу виступає як спосіб впливу на поведінку іншої сторони, забезпечуючи маніпулятору переваги та контроль над ситуацією. В умовах міжнародного бізнесу маніпуляції можуть проявлятися у формі прихованих стратегій та тактик, спрямованих на досягнення бажаних результатів. Психологічні механізми маніпуляції, такі як створення відчуття безпорадності чи залежності, можуть бути використані для того, щоб знизити опір і змусити іншу сторону прийняти вигідні для маніпулятора умови [31]. Маніпулятивні дії часто маскуються під доброзичливість або прагнення допомогти, що ускладнює їх виявлення та протидію.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Що таке маніпуляція у контексті переговорного процесу?
2. Які основні види маніпуляцій використовуються в переговорах?
3. Які психологічні прийоми маніпуляції можуть застосовуватися під час переговорів?
4. Як розпізнати маніпуляцію у переговорах?
5. Які стратегії можна застосовувати для протидії маніпуляціям у переговорах?
6. Як підготовка до переговорів допомагає захиститися від маніпуляцій?
7. Які етичні аспекти слід враховувати під час використання маніпулятивних технік у переговорах?
8. Чи є ситуації, в яких маніпуляція може бути виправданою у переговорах?

9. Як партнерський підхід у переговорах впливає на використання маніпулятивних технік?

10. Чи є відмінності у використанні маніпуляцій між різними культурами у міжнародних переговорах?

### **Тема 2.3 Стратегія Р. Фішера та У. Юрі у бізнес-переговорах**



**1. Сутність Гарвардського методу переговорів. Переговори без поразки.**

**2. Типи переговорів за У. Юрі та Р. Фішером**

#### **1. Сутність Гарвардського методу переговорів. «Переговори без поразки»**

Гарвардський метод переговорів був запропонований професорами Гарвардської бізнес-школи – Роджером Фішером, Вільямом Урі та Брюсом Паттоном. Розробка цієї методології відбувалася в середині 1980-х років і була викладена у книзі «Як дійти згоди: переговори щодо угоди без поступок» («Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In»). Ця книга стала бестселером і визнана як одна з ключових праць в галузі переговорів та конфліктології [11,35]. Роджер Фішер, керівник Гарвардського переговорного проекту, неодноразово консультував урядовців та бізнесменів з питань вирішення конфліктів. Вільям Юрі та Брюс Паттон виступали як посередники та радники на численних переговорах.



*Гарвардський (принциповий) метод переговорів ґрунтується на чотирьох основних принципах, які є універсальними та можуть бути ефективно застосовані в широкому спектрі ситуацій. Кожен із цих принципів стосується ключових аспектів переговорного процесу, пропонуючи структуровані підходи для досягнення оптимальних та взаємовигідних результатів. Використання цих принципів дозволяє підвищити ефективність переговорів, зосереджуючи увагу на вирішенні проблем, а не на особистих позиціях сторін, що сприяє створенню довгострокових та стійких домовленостей. (рис.2.5)*

Гарвардський метод передбачає такі принципи: розмежування людей і проблеми, фокусування на інтересах, а не на позиціях, пошук взаємовигідних рішень і використання об'єктивних критеріїв. Цей підхід дозволяє створити конструктивну атмосферу для переговорів і знаходити оптимальні рішення для всіх сторін.



Рис. 2.5 Чотири принципи Гарвардського методу переговорів

До виходу їх книги «Шлях до згоди, чи переговори без поразки» основною стратегією переговорів вважалася сутичка, у якій лише один переможець.

Незалежно від вибору жорсткого чи м'якого способу ведення переговорів основним недоліком традиційних переговорів були:

- емоційна незадоволеність сторін результатами договору,
- часті тупикові ситуації,
- зайві поступки однієї зі сторін,
- короткостроковість (нетривалість) укладених угод.

Р. Фішер, В. Урі та Б. Паттон наголошують, що учасники переговорного процесу, це по-перше, звичайні людина, і, тому важливо будувати комунікацію, виходячи з інформації про партнера як про особистість.

Також слід мати на увазі, що кожен учасник бізнес-переговорів має дві основні мети: вирішення суттєвих питань і збереження відносин між партнерами.

По-друге, аспект цього методу – це інтереси, які визначають сутність проблеми та предмет бізнес-переговорів. На думку авторів методу, важливо вміти ідентифікувати інтереси інших осіб, розуміти, що ховається за висловами партнера та вміти пропонувати рішення для кожної конкретної проблеми.

Наступний елемент Гарвардського методу – альтернативи (варіанти). Маючи на увазі важливість, слід прагнути мати достатню кількість різних варіантів, тобто альтернативних рішень, і включати їх до обговорення. У більшості



випадків невдалі бізнес-переговори виникають через відсутність бажання та зусиль щодо створення різноманітних варіантів. Для уникнення цих помилок важливо розглядати проблему з різних боків, аналізувати її з різних точок зору та враховувати різноманітні можливості вирішення переговорної проблеми.

Доповнення обговорення різними підходами може сприяти знайденню оптимального рішення та досягненню взаємовигідної угоди. Ще одна важливий чинник – легітимність (критерії). У Гарвардському методі бізнес-переговорів легітимність рішення є ключовим аспектом, оскільки сприяє побудові довіри та прийняттю угоди обома сторонами. Це дозволяє сформулювати важливі складові цього чинника, а саме:

чесність та відкритість (сторони повинні взаємодіяти відкрито, надаючи один одному достовірну інформацію);

критерії (важливим є визначитися з об'єктивними засадами та критеріями для оцінки майбутнього рішення);

активна участь обох сторін у переговорному процесі (не пригнічувати сторону переговорів, а, навпаки, залучати до спільного вирішення проблеми та прийняття рішення);

справедливість та взаєморозуміння. Фактично, легітимність у Гарвардському методі є результатом взаємодії, довіри та урахування інтересів сторін, що сприяє успішному вирішенню конфліктів та укладанню взаємовигідних угод.

Використання саме цього методу дозволяє сформувати стійкі ділові відносини, що є важливим у міжнародному бізнесі. Крім того, Гарвардський метод відзначається численними перевагами, що робить його ефективним та популярним в міжнародному бізнес-середовищі:

- ключова перевага методу полягає в тому, що метод сприяє створенню угод, які задовольняють інтереси обох сторін. Це дозволяє досягти «виграшу-виграшу» (стратегія «win-win») та не тільки зберегти партнерські відносини, а також закласти фундамент на подальшу співпрацю;

- метод сприяє виявленню та задоволенню інтересів, що веде до більш творчого та гнучкого підходу до бізнес-переговорів;

- стимулює до пошуку різних варіантів та опцій для вирішення проблеми, що може призвести, наприклад, до нових форм масштабування бізнесу та ін.

Ця тактика може бути використана у бізнес-переговорах учасників різноманітних проектів, обговорень та вирішення локальних питань, а також виявляє свою ефективність при досягненні глобальних цілей, таких як укладання значущих угод про співробітництво.

Загалом, Гарвардський метод сприяє побудові стійких та взаємовигідних відносин у міжнародному бізнесі, допомагаючи досягати ефективних і прийнятних для обох сторін рішень. Цей метод, також відомий як партнерський підхід, не завжди може бути застосований. Вибір такого підходу повинен бути взаємним і не

може бути здійснений в односторонньому порядку. У разі конфліктних відносин між сторонами використання партнерського підходу може бути складним.

## 2. Типи переговорів за У. Юрі та Р. Фішером

Будь-які переговори можуть привести до одного з варіантів як підсумку (рис.2.6):

*безвиграшна ситуація (lose-lose):* така ситуація характеризується тим, що жодна зі сторін не досягає своїх цілей, що призводить до взаємних втрат і незадоволення.

*Ситуація перемоги/поразки (win-lose):* в цій ситуації одна сторона досягає своїх цілей, тоді як інша сторона зазнає невдачі та не досягає бажаних результатів.

*Ситуація поразки/перемоги (lose-win):* ця ситуація аналогічна до попередньої, але з тією відмінністю, що сторони міняються місцями: сторона, яка програла в попередньому варіанті, тепер досягає своїх цілей, тоді як інша сторона зазнає поразки.

*Безрезультатний підсумок:* у такій ситуації жодна зі сторін не виграє і не програє, що призводить до відсутності значущих змін у статусі або досягнення цілей для обох сторін.

*Безпрограшний результат (win-win):* ця ситуація є ідеальною, оскільки обидві сторони досягають своїх поставлених цілей, що сприяє взаємній вигоді та задоволенню.



Рис.2.6 Варіанти результату переговорів, залежно від врахування інтересів партнера та власних інтересів

Розглянемо ці варіанти більш докладно.

*Результат 1. (програв-виграв) (lose-win).* У деяких переговорах можна стати переможцем, тоді як опонент зазнає поразки. Спочатку це може здатися ідеальною ситуацією. Проте, варто врахувати наступне. Якщо ви коли-небудь програвали в переговорах, то знаєте, що це відчуття неприємне. Значним недоліком такого результату є те, що інша сторона буде розчарована підсумками переговорів і, ймовірно, не захоче знову мати з вами справи.

**Приклад переговорів з результатом lose-win:** уявімо, що дві компанії, А і Б, ведуть переговори щодо укладення контракту на постачання сировини. Компанія А є виробником сировини, а Компанія Б – її споживачем. Компанія А перебуває у складному фінансовому становищі і має терміново укласти контракт, щоб забезпечити собі грошові надходження. Компанія Б, знаючи про це, використовує ситуацію у своїх інтересах.

*Переговорний процес:* Компанія Б пропонує дуже низьку ціну за сировину, значно нижчу від ринкової, розуміючи, що Компанія А потребує контракту. Компанія А розуміє, що запропонована ціна є не вигідною і не покриває витрат на виробництво. Однак, через нагальну потребу в грошових коштах, Компанія А змушена погодитися на ці умови, щоб уникнути банкрутства або зупинки виробництва.

*Результат:* Компанія Б (win): отримує сировину за дуже низькою ціною, що знижує її витрати та підвищує прибутковість. Компанія А (lose): змушена продати сировину за збитковою ціною, що погіршує її фінансовий стан.

*Висновок за переговорами lose-win.* У цій ситуації Компанія А поступилася своїми інтересами та зазнала втрат заради короткострокового виживання, тоді як Компанія Б скористалася нагодою для досягнення значних вигод. Це типовий приклад переговорів з результатом lose-win, де одна сторона (Компанія А) програє, а інша сторона (Компанія Б) виграє.

*Результат 2. (lose-lose) (програв-програв).* Це ситуація, коли стратегія поведінки передбачає максимальний конфлікт. Опонент з первісно слабкими аргументами та позицією обирає саме цю стратегію (відхилення від мети). Фактично він вирішує разом програти, ніж дати супернику виграти. Це, наприклад, типова ситуація «цінової війни», за якої суперники прагнуть завоювати частку за будь-яку ціну.

**Приклад переговорів з результатом lose-lose:** Дві компанії, Компанія А і Компанія Б, ведуть переговори щодо поділу ринку для зменшення конкуренції між собою. Обидві компанії мають рівну частку ринку та рівну економічну силу. Компанія А наполягає на тому, що вона повинна отримати більшу частку ринку, мотивуючи це своїми інноваційними продуктами. Компанія Б наполягає на тому, що вона заслуговує більшу частку ринку, аргументуючи це своєю більшою клієнтською базою та довшою історією на ринку. Компанія А не готова

поступатися і продовжує наполягати на своїх вимогах. Компанія Б також не готова до компромісу і стоїть на своєму.

*Результат:* Переговори зайшли в глухий кут: Жодна з компаній не поступилася, і угода не була досягнута. Обидві компанії (lose-lose): через відсутність угоди конкуренція між компаніями не зменшується. Обидві компанії змушені продовжувати витратити значні ресурси на маркетинг і боротьбу за клієнтів, що зменшує їхні прибутки та послаблює їхні позиції на ринку.

*Висновок за переговорами lose-lose:* У цій ситуації жодна зі сторін не досягла своїх цілей, і обидві зазнали втрат через продовження агресивної конкуренції. Це типовий приклад переговорів з результатом lose-lose, де обидві сторони залишаються незадоволеними і зазнають збитків.



*Приклад стратегії «lose-lose» компанії Suzuki та Kawasaki на ринку США. У повоєнний час на ринок США вийшли простіші в конструкції, більш вдалі у форсуванні та недорогі за ціною японські мотоцикли Suzuki та Kawasaki. Експорт Японії до 1956 року становив 40% від усіх вироблених мотоциклів, а цінова війна, що проводиться, наполегливо витісняла мотоцикли США. У результаті на плаву утрималися лише мотоцикли Harley-Davidson, зробивши ставку на традиційну прихильність американців до великих V-твинів, проте пішовши при цьому з масового ринку.*

*У підсумку Suzuki також прогала у ціновій війні, оскільки вихід на американський ринок для них був обмежений завдяки введеному урядом США квотуванню з метою підтримки вітчизняного мотопрому.*

*Результат 3. Win-lose підхід (виграш-програш) – це підхід взаємодії з іншою стороною (у переговорах, конфліктах, т.д.), при якому передбачається, що в будь-якій ситуації повинен бути результат: виграв і програв, і сторони поведуться відповідно, маючи намір «виграти».* Win-lose підхід є протилежністю win-win підходу (виграш-виграш), при використанні якого учасники шукають такі можливості для взаємодії, щоб у результаті виграшу виявилися обидві сторони.

Win-lose підхід нам найбільш звичний. Він пов'язаний зі стереотипом «завжди хтось виграє та програє», сприйняттям повсякденної та робочої взаємодії як гри, в якій «завжди є переможець, і є переможений».

Використовуючи win-lose підхід, ми орієнтуємося на суперництво, відстоювання лише своїх інтересів. З одного боку, така стратегія може бути вигідною. З іншого боку, вона має свою ціну, найчастіше – розірвані чи зіпсовані відносини, погіршення ставлення до людини з боку інших людей, негативне емоційне тло взаємодії (роздратування, смутку, почуття провини) тощо.

*Приклад переговорів з результатом win-lose:* Компанія А є виробником програмного забезпечення, а Компанія Б – великим підприємством, яке хоче

закупити це програмне забезпечення для своєї діяльності. Компанія Б знаходиться в критичному становищі та терміново потребує це програмне забезпечення для виконання важливого проекту. Компанія А знає про нагальну потребу Компанії Б і вирішує скористатися цією ситуацією. Вона наполягає на дуже високій ціні за своє програмне забезпечення, яка значно перевищує ринкову вартість. Компанія Б розуміє, що запропонована ціна є несправедливо високою, але через терміновість ситуації вона не має іншого вибору і змушена погодитися на умови Компанії А.

*Результат:* компанія А (win): Отримує значно більший прибуток від угоди, ніж за звичайних обставин. Компанія Б (lose): Змушена платити надмірно високу ціну, що може негативно вплинути на її бюджет і фінансовий стан.

*Висновок за переговорами .* У цій ситуації Компанія А використовує своє тимчасове перевагу і досягає вигідних умов для себе, тоді як Компанія Б змушена погодитися на невідгідні умови через свою критичну потребу. Це типовий приклад переговорів з результатом win-lose, де одна сторона виграє за рахунок іншої, яка зазнає втрат.

**Результат 4. Win-win ( виграв-виграв).** В основі стратегії лежить позиція, що інтереси кожної сторони є значущими. Зусилля спрямовано досягнення взаємовигідних домовленостей. Стратегія Win-win вважається найбільш ефективною у переговорному світі: люди зацікавлені дотримуватись виробленого плану дій, адже це несе успіх для них. Як вже відзначалося вище, концепція Win-Win була вперше запропонована у 1981р. професорами Гарвардського університету Роджером Фішером та Вільямом Юрі.

Win-win підхід найбільш «енерговитратний», оскільки передбачає довгі переговори, прояснення зони спільних інтересів та згоду в зонах спільних інтересів, що потребує часу та сил. При цьому в довгостроковому плані підхід win-win є найбільш оптимальним.

#### ***Просте обґрунтування гарвардського підходу «Апельсин» (рис. 2.7)***

Двоє дітей - Маша та Катерина, хочуть зробити батькам кулінарний сюрприз і для цього їм потрібен апельсин, але він один. Тобто вони хочуть один і той самий апельсин. Спочатку вони можуть подумати, що тільки один з них може отримати апельсин, що призведе до ситуації win-lose або lose-lose.

Побудова переговорного процесу:

1. Виявлення інтересів: Маша та Катерина вирішують обговорити, навіщо їм потрібен апельсин. Маша розповідає, що їй потрібна цедра апельсину для випікання торта. Катя пояснює, що йому потрібен сік апельсину для приготування напою.

2. Обмін інформацією та співпраця. Після з'ясування інтересів, вони розуміють, що їхні потреби не суперечать одна одній. Маша знімає цедру з апельсину для свого торта, а Катерина використовує м'якоть для отримання соку.

Результат: Маша (win): отримує цедру апельсину для випікання торта, що повністю задовольняє її потреби. Катерина (win): отримує м'якоть апельсину для приготування соку, що повністю задовольняє його потреби.

*Висновок з переговорів win-win.* У цій ситуації обидві сторони виграють, тому що вони знайшли спосіб задовольнити свої інтереси, не завдаючи шкоди інтересам іншої сторони. Це типовий приклад переговорів win-win, де обидві сторони виграють завдяки відкритій комунікації та співпраці. Маша та Катя змогли отримати те, що їм потрібно, завдяки виявленню своїх справжніх потреб та обговоренню їх у спільних інтересах.

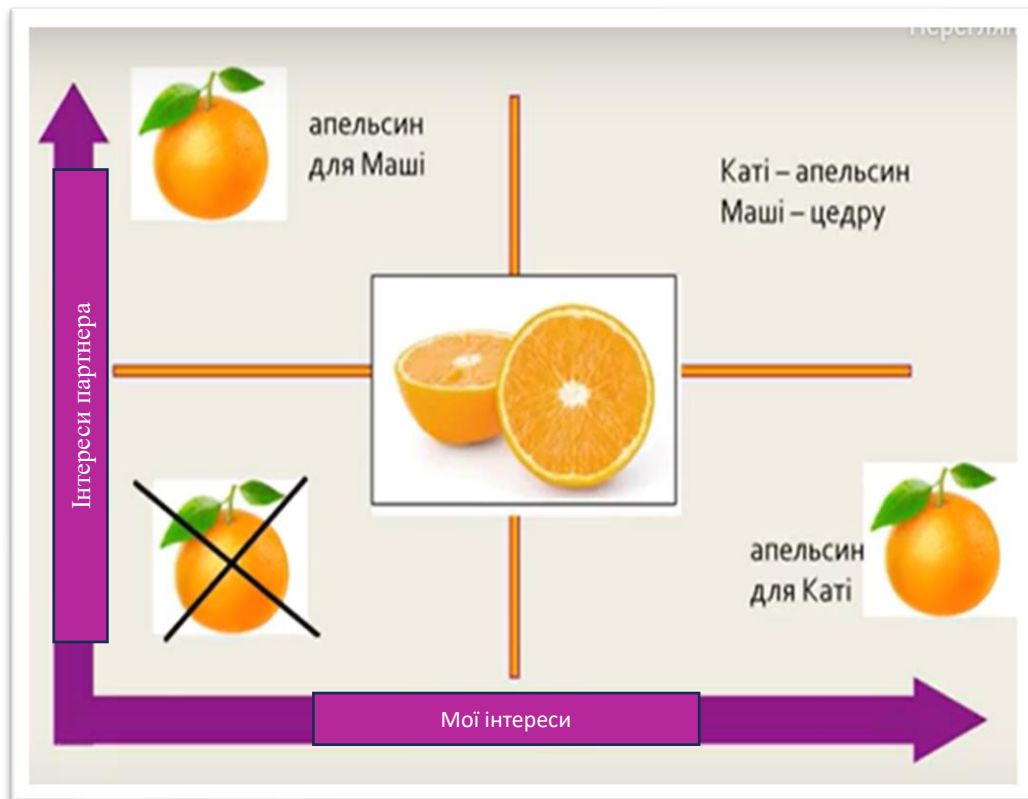


Рис. 2.7 Графічна інтерпретація переговорів win-win

*Приклад переговорів з результатом win-win.* Компанія А є виробником електроніки, а Компанія Б – постачальником комплектуючих. Компанія А хоче знизити витрати на виробництво своїх продуктів, а Компанія Б прагне збільшити обсяги продажів своїх комплектуючих.

*Переговорний процес:*

1. Виявлення інтересів. Компанія А хоче знизити собівартість своїх продуктів, щоб бути більш конкурентоспроможною на ринку. Компанія Б хоче

збільшити обсяги продажів і отримати довгостроковий контракт з надійним партнером.

2. Обмін інформацією та співпраця: обидві компанії зустрічаються для обговорення своїх потреб і можливостей. Компанія А пропонує укласти довгостроковий контракт на закупівлю комплектуючих у Компанії Б за зниженою ціною, але в обмін на збільшення обсягів закупівель. Компанія Б погоджується на зниження ціни за умови стабільних і великих обсягів закупівель протягом наступних кількох років.

*Результат:* компанія А (win): Знижує витрати на комплектуючі, що дозволяє зменшити собівартість продукції і збільшити конкурентоспроможність на ринку. Компанія Б (win): Отримує великий і стабільний контракт, що збільшує обсяги продажів і забезпечує стабільний дохід протягом тривалого періоду.

*Висновок за переговорами win-win:* ситуація демонструє, як обидві сторони можуть виграти від співпраці. Компанія А отримує знижені витрати, а Компанія Б – гарантовані обсяги продажів. Виявлення і обговорення інтересів обох сторін дозволило досягти результату, який задовольняє обох партнерів, створюючи умови для довгострокового співробітництва.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Що таке Гарвардський метод переговорів?
2. Які основні принципи складають основу Гарвардського методу переговорів?
3. Які переваги надає застосування Гарвардського методу порівняно з іншими підходами до переговорів?
4. Яка роль інтересів сторін у Гарвардському методі переговорів?
5. Чим відрізняються позиції та інтереси у контексті Гарвардського методу переговорів?
6. Яким чином елементи Гарвардського методу можуть бути використані для досягнення взаємовигідного результату (win-win)?
7. Як визначення об'єктивних критеріїв впливає на процес переговорів у Гарвардському методі?
8. Які приклади успішного застосування Гарвардського методу переговорів можна навести з практики?
9. Як Гарвардський метод допомагає вирішувати ситуації, коли переговори заходять у глухий кут?
10. Як можна використовувати Гарвардський метод переговорів для побудови довгострокових ділових відносин?

## **Тема 2.4. Підведення підсумків бізнес-переговорів**



**1. Сутність етапу підведення підсумків бізнес-переговорів. Постаудіт переговорного процесу**

**2. Ключові моменти підсумкового етапу бізнес-переговорів**

### **1. Сутність етапу підведення підсумків бізнес-переговорів. Постаудіт переговорного процесу**

Взагалі, завершення бізнес-переговорів є критично важливим етапом, який вимагає особливої уваги та обережності. Цей етап не повинен проходити поспішно, оскільки зайве прискорення може бути навмисно ініційований іншою стороною як частина її тактики. Існує ймовірність, що опонент свідомо обрав тактику затягування часу та вирішення всіх питань на останньому етапі переговорів. У випадку, якщо учасники переговорів не досягли угоди щодо врегулювання конфліктної ситуації, може бути ухвалено рішення про перенесення обговорення на більш пізній термін, що фіксується в усній або письмовій формі.

Іноді одна із сторін, навіть за будь-яких варіантів розвитку подій, може бути змушена завершити переговори угодою, тоді як інша сторона має можливість почекати, маючи інші пропозиції.

Наприклад, початкові позиції сторін могли суттєво відрізнятись, і в процесі тривалих бізнес-переговорів обидві сторони усвідомили, що зіткнення двох жорстких стилів ведення переговорів призвело до глухого кута. Проте, необхідність завершення переговорів у певні терміни змушує їх продовжувати процес.

Також слід враховувати, що тактика позиційного торгу може не виправдати очікувань: завищені вимоги на початку переговорів можуть наштовхнутися на жорсткість опонента, що не дозволить поступово змінювати висунуті вимоги.

На цьому етапі переговорів важливо уважно переглянути всі ключові події зустрічі, щоб правильно оцінити ситуацію. Не слід вважати, що досягнута попередня згода, навіть у деталях, гарантує незмінність домовленостей, оскільки сторони можуть повернутися до початкових позицій.

Особливу увагу на завершальному етапі слід приділити складанню підсумкових документів. Бажано почати підготовку угоди з обговорення заздалегідь підготовленого проекту.

Під час узгодження проекту угоди (якщо бізнес-переговори мали за мету підписання кінцевих документів) необхідно ретельно враховувати всі обговорені деталі та не допустити упущення суттєвих моментів. Важливо також запобігти внесенню опонентом до остаточного тексту угоди будь-яких деталей або доповнень, які не були обговорені в процесі переговорів. Якщо такі елементи не



виявити на цьому етапі, у подальшому буде втрачено можливість внести до тексту будь-які корективи.

На завершальному етапі переговорів необхідно детально обговорити всі аспекти, пов'язані з реалізацією досягнутих домовленостей. Це включає визначення відповідальних осіб, встановлення чітких термінів виконання, визначення необхідних ресурсів та джерел їх фінансування, а також узгодження санкцій у разі невиконання зобов'язань. Важливо також визначити коло осіб, уповноважених оперативно реагувати на непередбачені або форс-мажорні обставини, що можуть виникнути під час реалізації угоди. Крім того, угода має містити положення про гарантії її виконання, незалежно від рівня довіри між сторонами. Підписання договору повинно відбуватися незалежно від особистих відносин учасників переговорів, оскільки юридична сила документу забезпечує захист інтересів усіх сторін [25].

Оформлення підсумкових документів залежить від типу переговорів і має відповідати встановленим стандартам. Завершальний етап переговорного процесу є особливо важливим, оскільки досягнуті домовленості не тільки визначають перспективи подальшої співпраці з партнером, але й мають значний вплив на професійну репутацію учасників переговорів.

Підведення підсумків в переговорах – це важливий етап, який допомагає закріпити результати бізнесових переговорів, визначити наступні кроки та узгодити подальшу стратегію дій.

*Сутність етапу підведення підсумків бізнес-переговорів* полягає в узагальненні та оцінці досягнутих результатів, визначенні ступеня виконання поставлених завдань, а також у фіксації домовленостей між сторонами.

На цьому етапі учасники переговорів формалізують досягнуті угоди у вигляді підписання контрактів, угод або меморандумів, що закріплюють взаємні зобов'язання. Важливо, щоб підсумки переговорів були чітко сформульовані, зрозумілі обом сторонам, та відповідали досягнутим домовленостям.

*Постаудит переговорного процесу* є наступним важливим етапом після завершення переговорів. Він передбачає детальний аналіз усіх аспектів переговорного процесу, оцінку ефективності прийнятих рішень, а також виявлення можливих недоліків та сильних сторін. Постаудит допомагає учасникам переговорів зробити висновки щодо успішності їхньої стратегії, розробити рекомендації для покращення майбутніх переговорів та забезпечити кращу підготовку до аналогічних ситуацій у майбутньому. Це інструмент для навчання та підвищення професійного рівня учасників переговорного процесу.

## **2. Ключові моменти підсумкового етапу бізнес-переговорів**

Підсумковий етап бізнес-переговорів відіграє критичну роль у досягненні успішного результату та закріпленні досягнутих домовленостей. Цей етап вимагає від сторін особливої уваги та зосередженості на деталях, оскільки будь-яка

помилка або упущення можуть призвести до небажаних наслідків, включаючи втрату довіри, недосягнення мети або навіть розрив відносин між партнерами.

*Визначення конкретних домовленостей та їх формалізація.* На підсумковому етапі переговорів необхідно чітко визначити і зафіксувати всі домовленості, досягнуті під час переговорного процесу. Це включає детальне обговорення кожного пункту угоди, визначення конкретних обов'язків сторін, термінів виконання, а також джерел і обсягів необхідних ресурсів. Формалізація цих домовленостей у вигляді письмового договору є критичним моментом, оскільки це забезпечує правовий захист інтересів кожної зі сторін.

*Наприклад.* У переговорах між двома компаніями щодо постачання товарів, сторони повинні чітко визначити, які обсяги товару будуть постачатися, в які терміни, за якою ціною, а також які санкції будуть застосовані у випадку порушення умов договору.

*Розподіл відповідальності та узгодження виконавців*

Після досягнення загальних домовленостей важливо визначити відповідальних осіб за їх реалізацію. Кожна сторона повинна призначити конкретних виконавців, які будуть відповідати за виконання певних завдань, пов'язаних із угодою. Цей крок є важливим для забезпечення прозорості та ефективності виконання домовленостей.

*Приклад.* У разі укладення міжнародного контракту на поставку обладнання, компанія-експортер може призначити менеджера, відповідального за логістику, а імпортер – спеціаліста, який контролюватиме приймання обладнання та його відповідність до встановлених стандартів.

*Узгодження санкцій та механізмів вирішення спорів*

Важливим аспектом підсумкового етапу є узгодження санкцій у разі невиконання домовленостей. Це включає встановлення штрафних санкцій, компенсацій або інших заходів, які будуть застосовуватися у випадку порушення умов договору. Також важливо визначити механізми вирішення спорів, що можуть виникнути у процесі виконання угоди, такі як арбітраж чи медіація.

*Наприклад.* У разі затримки постачання товару компанією-постачальником, угода може передбачати штраф у розмірі 1% від вартості товару за кожен день затримки. У разі виникнення суперечок сторони можуть погодитися на вирішення спору у відповідному арбітражному суді.

*Підготовка до підписання угоди*

Перед остаточним підписанням угоди необхідно провести ретельну перевірку всіх її умов та положень. Важливо переконатися, що всі деталі, включно з найдрібнішими, були обговорені і зафіксовані, і що жодні додаткові умови не були включені без згоди обох сторін. Це дозволяє уникнути непорозумінь та забезпечує виконання угоди у повному обсязі.

*Наприклад.* У переговорах щодо стратегічного партнерства між двома компаніями, важливо переконатися, що всі положення, що стосуються обміну

технологіями, захисту інтелектуальної власності та умов розподілу прибутку, були детально обговорені і зафіксовані у підсумковому договорі.

*Оцінка наслідків досягнутих домовленостей.*

На завершальному етапі переговорів також варто здійснити оцінку наслідків досягнутих домовленостей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це допоможе сторонам зрозуміти, як укладена угода вплине на їх подальшу діяльність і чи досягнуті домовленості відповідають стратегічним цілям обох сторін.

*Наприклад:* Під час укладення угоди про спільне підприємство, компанії повинні оцінити, яким чином спільні зусилля сприятимуть їхньому зростанню на нових ринках і як це вплине на їхню конкурентоспроможність у майбутньому.

*Забезпечення реалізації угоди та її моніторинг.*

Завершальний етап переговорів не обмежується підписанням угоди. Важливим аспектом є також моніторинг її виконання. Це включає регулярне відстеження виконання взятих на себе зобов'язань, проведення періодичних зустрічей для оцінки прогресу та вчасне вирішення можливих проблем.

*Наприклад:* Якщо компанія уклала угоду про довгострокове постачання сировини, важливо забезпечити регулярні перевірки виконання зобов'язань обох сторін, аби уникнути збоїв у постачанні або змін у якості сировини.

Ключові моменти підсумкового етапу бізнес-переговорів є визначальними для успішного завершення процесу і досягнення бажаних результатів. Вони включають формалізацію домовленостей, розподіл відповідальності, узгодження санкцій, підготовку до підписання угоди, оцінку наслідків досягнутих домовленостей і забезпечення їх реалізації. Тільки при належному врахуванні всіх цих аспектів можна забезпечити успішну реалізацію досягнутих домовленостей та ефективно продовження співпраці між партнерами.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Які основні завдання та цілі етапу підведення підсумків у бізнес-переговорах?
2. Чому важливо ретельно переглядати всі досягнуті домовленості перед підписанням фінальних документів?
3. Які ризики можуть виникнути на етапі підведення підсумків переговорів і як їх можна мінімізувати?
4. Як варто організувати процес підготовки та підписання підсумкових документів для забезпечення їх юридичної чинності?
5. Які фактори слід враховувати при визначенні виконавців і термінів реалізації досягнутих домовленостей?

6. Як забезпечити ефективний контроль за виконанням домовленостей після завершення переговорного процесу?

7. Яким чином невирішені питання або розбіжності можуть бути відображені в підсумкових документах?

8. Як етап підведення підсумків переговорів впливає на подальші відносини між сторонами?

9. Які типові помилки здійснюють учасники переговорів на етапі підведення підсумків і як їх уникнути?

10. Чому важливо враховувати можливі форс-мажорні обставини при формуванні фінальної угоди?

## ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ



### *Тема 2.5 Невербальна комунікація: сутність, типи та специфіка*

#### *1. Поняття та чинники невербальної комунікації*

#### *2. Види невербальної комунікації*

#### *1. Поняття та чинники невербальної комунікації*

Ефективність нашої взаємодії з іншими людьми може залежати від багатьох чинників, зокрема досвіду ведення переговорів, індивідуальних та культурних особливостей учасників, що належать до різних культурних груп, а також знання та застосування ними найефективніших тактик і стратегій. Важливою є й здатність розпізнавати «мову тіла» опонентів. Володіння навичками передачі й сприйняття інформації невербальним шляхом є корисним для ділової людини. Уміння інтерпретувати невербальні сигнали може значно сприяти успішності переговорів, тоді як їх неправильне трактування може завдати шкоди.

Засоби комунікації поділяються на дві основні групи:

вербальні (словесні)

невербальні.

Невербальну комунікацію можна визначити як взаємодія між індивідами з передачі інформації без мовних і мовних засобів: через образи, інтонації, жести, міміку і т.д.

Невербальні засоби спілкування мають свою класифікацію, зокрема, це є: рухи тіла, жести (рухи рук, ніг, голови тощо); вираз очей та спрямованість погляду; вираз обличчя; тактильні засоби (потиск руки, поцілунки); посмішка; реакція

шкіри (почервоніння, збліднення); косметика; запахи (парфуми); одяг (колір, фасон); манери поведінки (наприклад, як ми їмо, розмовляємо з іншою людиною тощо); просторове поле між співрозмовниками, комунікаторами.

Інструментом такої комунікації є тіло людини, що володіє широким діапазоном засобів і способів передачі інформації або обміну нею. При цьому правильна інтерпретація невербальних сигналів є найважливішою умовою ефективної комунікації.

На перший погляд може здатися, що невербальні засоби не такі важливі. Насправді вони мають важливе значення. Це пояснюється наступними причинами:

близько 70% інформації людина сприймає саме по зоровому (візуальному) каналу;

невербальні сигнали дозволяють зрозуміти справжні почуття і думки співрозмовника;

наше ставлення до співрозмовника нерідко формується під впливом першого враження, а воно, у свою чергу, є наслідком впливу невербальних чинників – ходи, виразу обличчя, погляду, манери триматися, стилю одягу і т.д.

Особливо цінні невербальні сигнали оскільки вони спонтанні, несвідомі і, на відміну від слів, завжди щирі. Зокрема, було встановлено, що ступінь довіри людини словами становить всього лише 20%, тоді як ступінь довіри до невербальної інформації (поза, жести, взаєморозташування співрозмовників) – 30%.

Невербальна комунікація – це форма спілкування, яка передбачає передачу інформації без використання слів, за допомогою міміки, жестів, пози тіла, погляду, а також інших невербальних сигналів [32]. Вона відіграє важливу роль у бізнесі, дипломатії, психології, міжособистісних взаємодіях, допомагаючи зрозуміти емоційний стан, наміри та ставлення співрозмовника.

Невербальні засоби комунікації можуть передавати величезну інформацію (рис 2.8).



Рис. 2.8 Складові значення невербальної комунікації

Зокрема це може стосуватися і особистості комунікатора: його емоційного стану, темпераменту, особистісних якостей і властивостей, соціальний статус, комунікативну компетентність, а також самооцінки.

Головна роль невербальної комунікації полягає в отриманні найрізноманітнішої інформації про людину. Подібну інформацію ми можемо отримати через жести, міміку і інтонації, оскільки вони здатні висловити і інтерпретувати душевну енергію людини, симптоми і руху.

Особливістю невербальної комунікації є її залежність від ситуації, що дозволяє розуміти емоційний стан учасників комунікації в реальному часі.

Проте, вона не дає можливості отримати інформацію про предмети чи осіб, які відсутні або не існують. Невербальна комунікація є спонтанною і мимовільною, майже неконтрольованою, що робить її ключовою для виявлення правди під час вербального спілкування. Як кажуть, «правда виходить на поверхню». Невербальні засоби комунікації засвоюються в природних умовах через спостереження, наслідування чи копіювання, і мають різні джерела: вроджені, набуті в процесі соціального розвитку, біологічні та соціальні.

До складових невербальної комунікації доцільно віднести (рис. 2.9):

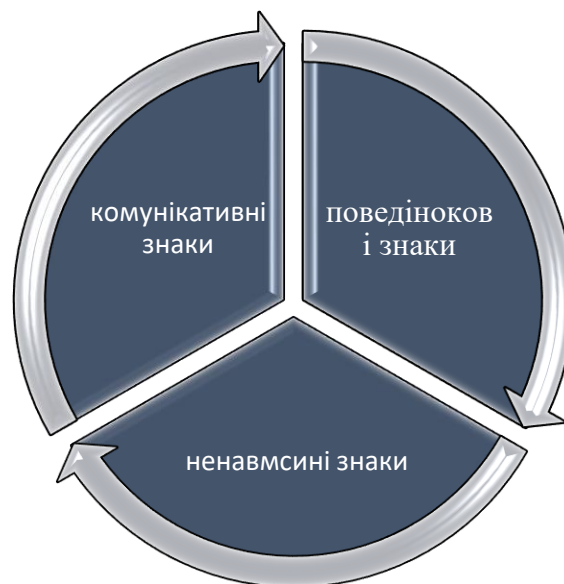


Рис. 2.9 Основні знаки невербальної комунікації

*Поведінкові знаки*, які проявляються у вигляді фізіологічних реакцій, є важливими індикаторами емоційного стану людини під час комунікації. Ці знаки включають такі прояви, як почервоніння, збліднення, хвилювання, тремтіння, зміни голосу, зміна дихання та інші. Вони виникають під впливом сильних емоцій,

таких як стрес, страх, збудження або сором, і можуть бути як усвідомленими, так і мимовільними.

*Почервоніння* обличчя часто асоціюється з емоційним збудженням, зокрема з соромом, гнівом або збентеженням.

*Збліднення* може свідчити про раптовий страх або шок, коли кров відтікає від поверхні шкіри.

*Хвилювання* зазвичай проявляється через нерівне дихання, підвищене потовиділення або посмикування м'язів.

*Тремтіння* може бути реакцією на сильний стрес, страх або нервово напруження.

Розуміння цих поведінкових знаків є важливим для ефективної комунікації, оскільки вони можуть надати додаткову інформацію про справжні наміри, емоції та почуття співрозмовника. Наприклад, під час переговорів або співбесід знання про ці фізіологічні реакції може допомогти краще зрозуміти стан партнера по комунікації та адаптувати свою стратегію взаємодії відповідно до ситуації.

*Ненавмисні знаки* – це поведінкові прояви, які людина демонструє мимоволі, часто не усвідомлюючи їх. Ці звички можуть бути результатом внутрішнього занепокоєння, нервовості або напруження, і вони здатні передавати інформацію про психологічний стан співрозмовника.

*Покусання губ* часто свідчить про тривогу, нервозність або невпевненість. Людина може несвідомо кусати губи, коли відчуває стрес або розмірковує над чимось важливим.

*Хитання ногою* може бути ознакою неспокою або внутрішнього напруження. Це також може свідчити про нетерпіння або бажання завершити розмову.

*Чухання носа* іноді асоціюється з невпевненістю, обманом або спробою приховати свої справжні емоції чи думки. Цей жест може бути підсвідомим способом зняти напругу або відволікти увагу від неприємних почуттів.

Ці ненавмисні знаки важливі для розуміння невербальної комунікації, оскільки вони можуть розкривати приховані емоції та підказувати про справжній стан людини. У діловому середовищі, під час переговорів або важливих зустрічей, уважне спостереження за такими знаками може допомогти виявити, наскільки співрозмовник впевнений у своїй позиції, або визначити, чи приховує він якусь інформацію.

*Комунікативні знаки* – це специфічні невербальні сигнали, які люди використовують для передачі чіткої та зрозумілої інформації в процесі спілкування. Вони можуть відображати емоційний стан, ставлення до обговорюваної теми або вказувати на певні події чи об'єкти.

*Кивок голови* зазвичай означає згоду або підтвердження. У контексті спілкування це є універсальним знаком, що свідчить про позитивне ставлення або підтримку.

*Підняття брів* може сигналізувати про здивування або запитання. Цей знак часто супроводжує несподівану або важливу інформацію, яку щойно отримав співрозмовник.

*Посмішка* є універсальним сигналом дружелюбності, задоволення або схвалення. Вона може передавати позитивні емоції та демонструвати відкритість до спілкування.

*Погляд прямо в очі* зазвичай вказує на впевненість, щирість або бажання встановити контакт. Однак, тривале утримання погляду також може свідчити про виклик або агресію.

*Зіщулення плечей* може свідчити про невпевненість, незнання або небажання відповідати на запитання. Цей жест часто супроводжує слова або вислови, що виражають сумнів або розгубленість.

*Показ рукою на об'єкт* – це жест, що конкретно вказує на певний об'єкт або місце. Він використовується для прямого привертання уваги до того, що є важливим у даний момент.

Ці комунікативні знаки важливі для ефективної взаємодії, оскільки вони допомагають передати інформацію швидко і без додаткових пояснень. Розуміння таких сигналів дозволяє краще орієнтуватися в розмові, уловлювати емоції та наміри співрозмовника, а також реагувати на них відповідним чином.

## 2. Види невербальної комунікації

Невербальну комунікацію поділяють на певні види та виділяють (рис. 2.10):



Зовнішній вигляд



Міміка



Проксеміка



Кінесика



Гаптика



Окулесика



Паралінгвістика



Хронеміка

Рис. 2.10 Складові елементи невербальної комунікації



*Зовнішній вигляд* відіграє важливу роль у невербальній комунікації, оскільки створює перше враження про людину. Одяг, аксесуари, зачіска, доглянутість та навіть запах можуть свідчити про соціальний статус, професійність, настрій або ставлення до певної ситуації. Зовнішній вигляд часто використовується для передачі інформації про роль або ідентичність, наприклад, у діловому середовищі або в культурних контекстах.

Проксеміка вивчає використання простору в міжособистісній комунікації. Відстань між людьми під час спілкування може свідчити про рівень близькості, комфорт, а також про соціальні та культурні норми. Проксеміка виділяє кілька зон: інтимну, особисту, соціальну та публічну, кожна з яких має свої особливості та функції в комунікації (рис. 2.11).

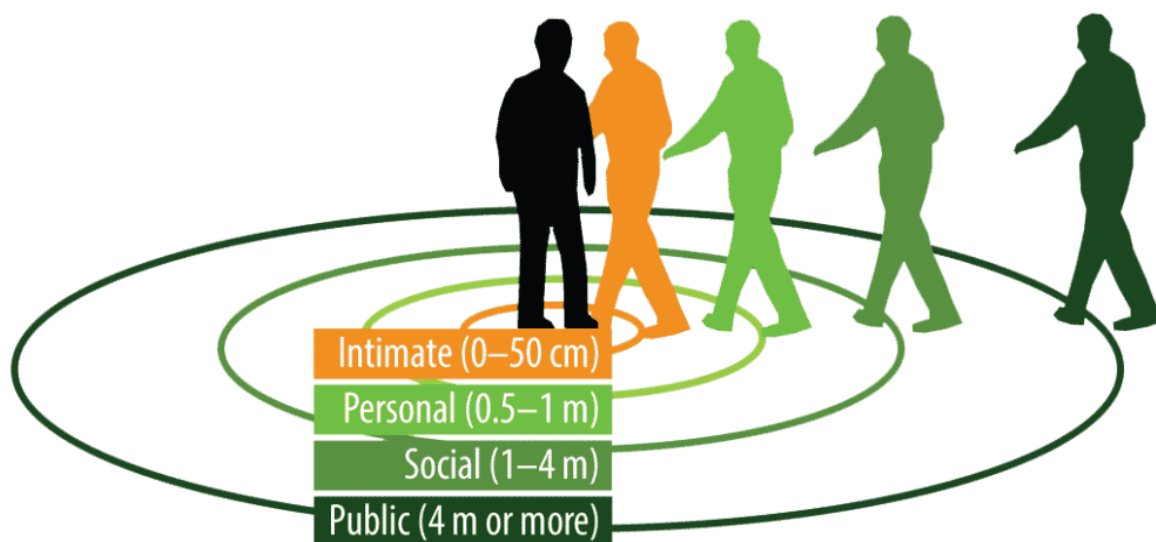


Рис. 2.11 Градація простору за принципами проксеміки [33]

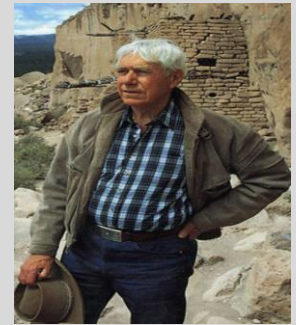
Американський антрополог Едвард Холл - творець науки проксеміки виділяє чотири основні зони спілкування:

**інтимна зона** (15-45 см) – у неї чоловік допускає тільки близьких собі людей. У цій зоні ведеться неголосний довірлива розмова, здійснюються тактильні контакти. Вторгнення «чужого» в цю зону розцінюється як загроза;

**особиста (персональна) зона** (45-120 см) – зона повсякденного спілкування з друзями, колегами. Допускається тільки візуальний (зоровий) контакт;

**соціальна зона** (120-400 см) – зона проведення офіційних зустрічей і ведення переговорів, нарад, проведення адміністративних бесід;

**публічна зона** (400-750 см) – зона спілкування з великими групами людей під час лекцій, мітингів, публічних виступів і т.д.



*Антрополог Едвард Т. Холл (Edward T. Hall), досліджуючи особистісний простір людини в 1950-х роках, ввів поняття "проксеміка" для позначення аналізу того, як людина спонтанно структурує мікропростір у своїй повсякденній поведінці. Під цим терміном він мав на увазі вивчення міжсуб'єктного простору, тобто простору між людьми під час їхньої взаємодії, а також організацію простору в межах особистого житла та підходи до планування міського середовища. Холл акцентував увагу на тому, як культура та соціальні норми впливають на ці процеси, підкреслюючи важливість просторової організації як невід'ємної складової людської поведінки та комунікації. Його робота заклала основу для подальших досліджень у галузі просторової поведінки та її значення в різних соціальних контекстах.*

Варто зазначити, що правила, що регулюють зони спілкування, істотно залежать від віку, статі, особистісних характеристик, соціального статусу індивіда, а також від національної приналежності та щільності населення в місцевості його проживання. Наприклад, діти та люди похилого віку схильні підтримувати меншу міжособистісну дистанцію порівняно з підлітками, молоддю та особами середнього віку. Чоловіки зазвичай віддають перевагу більшій фізичній відстані в спілкуванні, ніж жінки.

Врівноважені індивіди, як правило, підходять до співрозмовника ближче, тоді як тривожні та нервові люди підтримують більшу дистанцію. Люди схильні до спілкування на більшій відстані з особами, що мають вищий соціальний статус. Представники азійських культур взаємодіють на ближчій відстані, ніж європейці, тоді як міські жителі підтримують меншу фізичну дистанцію порівняно з мешканцями малонаселених районів.

В умовах сільської місцевості поняття «особистого простору» є значно ширшим, ніж у міських умовах, що може спричиняти відчутний дискомфорт у сільських жителів під час перебування у місті.

Міміка, або вирази обличчя, є ключовим інструментом передачі емоцій і реакцій, що відіграє фундаментальну роль у невербальній комунікації. Обличчя, як основний засіб вираження емоцій, здатне передавати широкий спектр складних емоційних станів з високою точністю та швидкістю. Така невербальна комунікація, як посмішка, хмуріння брів чи здивовані очі, не лише відображає внутрішні переживання індивіда, але й значною мірою впливає на сприйняття та інтерпретацію сказаного. Мімічні вирази можуть як підсилювати, так і модифікувати зміст вербального повідомлення, роблячи їх надзвичайно важливими для ефективної комунікації. Вони сприяють встановленню емоційного зв'язку між співрозмовниками, а також забезпечують контекстуальні підказки, що допомагають більш точно інтерпретувати наміри та емоції співрозмовника.

Співвідношення елемента міміки та емоційного стану подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Співвідношення елемента міміки та емоційного стану

Елемент міміки	Емоційне становище (вираз)					
	<i>гнів</i>	<i>презирство</i>	<i>страждання</i>	<i>страх</i>	<i>здивування</i>	<i>Радість</i>
<b>положення рота</b>	відкритий	закритий		відкритий		зазвичай закритий
<b>губи</b>	куточки губ опущені			куточки губ підняті		
<b>форма очей</b>	розкриті примружені очі	примружені очі		широко розкриті		примружені або розкриті
<b>яскравість очей</b>	гнівний блиск	затуманений погляд		блиск очей невиражений		з блиском
<b>положення брів</b>	здвинуто до перенісся			піднято вгору		
<b>куточки брів</b>	зовнішні куточки брів підняті вгору			внутрішні куточки брів підняті вгору		
<b>чоло</b>	вертикальні складки на чолі і переніссі			горизонтальні складки на чолі		
<b>рухливість особи</b>	динамічна, рух нормальний			стан ступору		особа рухлива

*Кінесика* – це наукова дисципліна, що досліджує рухи тіла, включаючи жести, пози, а також рухи рук і ніг, які мають значний вплив на процес комунікації.

Вона вивчає, як невербальні елементи руху тіла доповнюють, підсилюють або навіть замінюють вербальну комунікацію, сприяючи більш точному вираженню думок, емоцій і намірів. Рухи тіла є важливим компонентом невербального спілкування, оскільки вони можуть передавати широкий спектр інформації, впливаючи на сприйняття, розуміння та взаємодію між учасниками комунікаційного процесу. Дослідження кінесики допомагає розкривати приховані аспекти міжособистісних взаємодій, що особливо важливо в контексті міжкультурної комунікації та психології спілкування.

Жести можуть підкреслювати, доповнювати або навіть замінювати слова, а положення тіла може вказувати на увагу, інтерес або відсутність інтересу (рис. 2.12). Кінесика допомагає зрозуміти невербальні сигнали, що супроводжують вербальне спілкування. Д. Левіс виділяє чотири типи жестів залежно від їх призначення:

жести-емблеми(символи). Часто жести-емблеми потрібні у випадках, коли не можна порушувати тишу, але важливо висловити підтримку. Наприклад, можна підняти пальці у вигляді літери V (від англійської victory – перемога).

Проте, слід зауважити, що один та той самий жест-емблема може мати різне тлумачення у різних країнах. Наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву «о», в США означає «усе добре», у Франції, навпаки, «нуль»;



Рис. 2.12 Приклади жестів як прояву невербальної комунікації

жести-регулятори – коли мова доповнюється рухом руки у певному напрямку і діапазоні. Наприклад, запрошуючи до позитивної взаємодії

найчастіше ми застосовуємо – усмішка, кивок головою; припинення дискусії – долоня руки, як би «відсуває» співрозмовника; приєднання до висновків – долоня руки, звернена вгору одночасно з кивком голови;

жести-аффектори – висловлюють різні емоції у вигляді рухів частин тіла, довільних і мимовільних (потискання плечима як висловлення здивування, рухи руками надання більшої емоційності під час промови).

жести-адаптатори – це такі жести, що допомагають адаптуватися до стресу. Ця група жестів поєднує три типи рухів рук: чухання та посмикування; погладжування та перебирання; поплескування по плечу співрозмовника та дотику до нього. (передають емоції та почуття).

*Гаптика* досліджує дотики як форму невербальної комунікації. Дотик може передавати широкий спектр інформації – від дружелюбності та підтримки до агресії та домінування. Рукостискання, поплескування по плечу або обійми – це приклади гаптичних сигналів, які можуть суттєво вплинути на характер взаємодії.

*Окулесика* вивчає роль погляду у процесі комунікації. Контакт очей може передавати впевненість, інтерес, чесність або, навпаки, уникнення погляду може свідчити про дискомфорт, брехню або небажання взаємодії. Тривалість, частота і напрямок погляду є важливими показниками невербальних сигналів у спілкуванні.

*Паралінгвістика* охоплює такі аспекти голосу, як тон, тембр, гучність, швидкість мовлення, які супроводжують вербальні повідомлення. Ці характеристики голосу можуть змінювати зміст сказаного, підкреслювати емоційний стан або ставлення мовця до того, що він говорить, або до слухача

*Хронеміка* вивчає роль часу в комунікації, зокрема, як люди сприймають і використовують час у спілкуванні. Пунктуальність, тривалість розмови, швидкість відповіді – всі ці аспекти можуть свідчити про відношення до ситуації, важливість теми, культурні особливості або соціальний статус учасників комунікації. Хронеміка підкреслює, як час може бути інструментом контролю та впливу в комунікаційних процесах. Наприклад, у бізнес-переговорах між американською компанією та японською фірмою, хронемічні відмінності можуть суттєво вплинути на процес. Американська сторона може бути орієнтована на швидке досягнення результату, з акцентом на ефективне використання часу та пришвидшення ухвалення рішень. Вони можуть прагнути до швидкого підписання угоди і проявляти нетерпіння, якщо переговори затягуються.

У свою чергу, японська сторона може надавати перевагу детальному обговоренню всіх аспектів угоди та витратити більше часу на консенсус серед усіх учасників переговорного процесу. Японці можуть вважати, що процес ухвалення рішень потребує часу для ретельного аналізу і зважування всіх можливих наслідків.

Ця різниця в підходах до часу може призвести до непорозумінь і напруженості. Американська сторона може сприймати японську тяганину як ознаку нерішучості, тоді як японська сторона може вважати американську спробу

прискорення процесу як прояв неввічливості або недостатньої поваги до процесу ухвалення рішень.

Успішні переговори в такому випадку можуть передбачати адаптацію стратегій управління часом, що включає розуміння і врахування культурних відмінностей у сприйнятті часу, встановлення чітких термінів і дедлайнів, а також гнучкість у веденні переговорів, що дозволяє врахувати обидві сторони.

Найбільш відомою є класифікація невербальних комунікацій за Ф.С. Бацевичем [3], який виділяє такі види невербальних засобів спілкування:

акустичні: екстралінгвістика (паузи, кашель, плач, сміх, зітхання); просодика (тон, тембр, темп мовлення, висота гучності, манера мовлення, спосіб артикуляції);

оптичні: кінесика (міміка, постава тіла, рухи, хода, контакт очей); проксемика (відстань між мовами, дистанція, вплив території, вплив орієнтації, просторове розміщення контрагентів); графеміка (почерк, специфіка підрядкових та надрядкових знаків, специфіка розташування розділових знаків, скорочення); зовнішній вигляд (фізіогноміка, одяг та його стиль, тип і вимір тіла, зачіска, косметика та ін.);

тактильно-кінестичні засоби невербального спілкування (такесика): дотики, поплескування, потискання рук та ін.;

ольфакторія (запахи);

темпоральна (хронеміка): час очікування початку спілкування, час, впродовж якого триває промова; час хезитації - haesitatus (коливання) – різновид паузи, викликаний обдумуванням можливих варіантів продовження мовлення, пошуком потрібного елемента мовного коду, перебудовою структури повідомлення в процесах вербалізації.

### ***Питання для самоконтролю за темою***

1. Які основні компоненти невербальної комунікації та як вони взаємодіють для передачі інформації?

2. Як культурні відмінності впливають на інтерпретацію невербальних сигналів?

3. Яким чином емоції виражаються через невербальні сигнали, і чи існують універсальні знаки для певних емоцій?

4. Як зміна невербальної комунікації може вплинути на ефективність міжособистісної взаємодії?

5. Яка роль невербальної комунікації у процесі медіації та конфліктних ситуаціях?

6. Які невербальні сигнали можуть вказувати на нещирість або приховані наміри?

7. Як невербальні елементи комунікації, такі як міміка, жести і постава, взаємодіють з вербальними елементами для створення чіткішого повідомлення?

8. Яким чином невербальна комунікація впливає на сприйняття соціального статусу та авторитету?

9. Як сучасні технології (наприклад, відеозв'язок) впливають на невербальну комунікацію і які проблеми це може викликати?

10. Які техніки можна використовувати для покращення невербальної комунікації у професійному середовищі?



## ***Тема 2.6 Врахування національного менталітету та культурних особливостей при організації та проведенні бізнес-переговорів***

- 1. Національний менталітет: поняття та прояви у бізнес-переговорах***
- 2. Приклади побудови переговорного процесу з представниками різних країн***

### ***1. Національний менталітет: поняття та прояви у бізнес-переговорах***

Національний менталітет значною мірою впливає на характер і ефективність бізнес-переговорів, оскільки він визначає особливості поведінки, сприйняття і взаємодії учасників переговорного процесу з різних культурних середовищ. Національний менталітет включає в себе систему цінностей, соціальних норм, традицій, вірувань і способів комунікації, які притаманні певному народу або країні. Ці культурні відмінності можуть суттєво впливати на те, як учасники переговорів розуміють і інтерпретують один одного, що може сприяти або, навпаки, ускладнювати досягнення домовленостей[34].

Вплив національного менталітету на бізнес-переговори можна розглядати через такі аспекти:

1. Стиль комунікації: культурні відмінності визначають, як учасники переговорів будуть спілкуватися. Наприклад, представники східних культур, таких як японська або китайська, можуть надавати перевагу непрямій комунікації, де важливим є «читання між рядків», тоді як західні культури, такі як американська або німецька, схильні до прямої і чіткої форми вираження думок.

2. Сприйняття часу: відношення до часу також є важливим фактором. Наприклад, у країнах, де час сприймається як лінійний (монополярний час), таких як Німеччина або США, пунктуальність і дотримання графіку мають велике значення. Водночас, у культурах, де час сприймається як гнучкий (поліхронний

час), наприклад, в Індії або Мексиці, переговори можуть бути менш структурованими, а графіки – більш гнучкішими.

3. Ієрархія і статус: у культурах з високим рівнем колективізму та жорсткими ієрархічними структурами, таких як Китай чи Саудівська Аравія, статус і авторитет мають велике значення. Учасники переговорів з таких культур можуть очікувати, що рішення прийматимуться вищим керівництвом, а будь-які важливі домовленості будуть попередньо узгоджені з ним.

4. Орієнтація на стосунки або результат: у деяких культурах, наприклад, у Латинській Америці або в арабських країнах, велика увага приділяється особистим стосункам, які можуть бути навіть важливішими за кінцевий результат переговорів. В інших культурах, таких як США або Німеччина, фокус може бути більше на досягненні конкретного результату, а не на розвитку стосунків.

5. Ставлення до ризику: національні культури також відрізняються своїм ставленням до ризику. Наприклад, у країнах з високою невизначеністю (наприклад, Греція або Японія) бізнес-партнери можуть бути схильні до обережності та уникання ризиків, тоді як у країнах з низьким рівнем невизначеності (наприклад, США або Австралія) ризик може сприйматися як невід’ємна частина бізнесу.

Знання національного менталітету і його особливостей є ключовим чинником успішного ведення міжнародних бізнес-переговорів. Це дозволяє уникнути культурних непорозумінь, ефективніше адаптувати стратегії та тактики переговорів до конкретних культурних контекстів, а також побудувати довірчі стосунки, які сприятимуть досягненню взаємовигідних домовленостей.

Останнім часом проблема національних відмінностей у стилях переговорів привертає увагу науковців. Можна виділити три групи особливостей, що характеризують національні стилі (рис. 2.13)

Перша особливість проявляється у специфіці формуванням складу делегації і тим, наскільки ця делегація вільна в прийнятті рішень.

Друга особливість об’єднує ціннісні орієнтири бізнес-партнера, такі як моральні принципи, ідеологічні, релігійна складова.

Третя особливість, тобто особистісні орієнтири бізнес-партнера у бізнес-переговорах залежить від безлічі факторів і проявляється через невербальну комунікацію (міміка, жести), а також через використання переговорного стилю та тактичних прийомів.



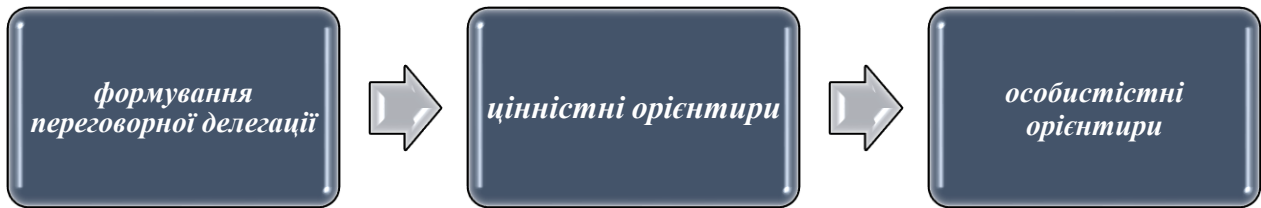


Рис. 2.13 Три групи особливостей, що характеризують національні стилі бізнес-переговорів (складено на основі 34, 35, 36)

Американський дослідник формування ділової культури в міжнародному бізнесі Р. Льюїс, залежно від критеріїв впливу (планування, ієрархія цілей ДС, ставлення до часу, тобто швидкість прийняття рішення), виділив три типи крос-культурних психологічних типи, які потрібно враховувати при формуванні стратегії ділового спілкування з міжнародними партнерами [35,36]:

моноактивний,  
 поліактивний  
 реактивні.

Представники *моноактивної крос-культурного типу психології* віддають перевагу чіткому розкладу. Вони дотримуються послідовності у виконанні завдань, що можна побачити у системі громадського транспорту та роботі муніципальних органів у країнах, таких як Німеччина, Швейцарія, Данія, Швеція, Бельгія і деякі інші.

*Поліактивні крос-культурні типи психології*, які характерні для Італії, Мексики, Бразилії, країн Центральної Африки, а також Близького та Середнього Сходу, віддають перевагу виконанню декількох завдань одночасно. Їхні плани відрізняються від планів моноактивних культур, оскільки їх послідовність базується на значущості кожного заходу.

Представники *реактивних типів крос-культурної психології*, які є характерними для Китаю, Японії, В'єтнаму, Кореї, Сінгапуру, Індії і деяких країн Центральної Африки, надають велике значення ввічливості та повазі. Вони уважно слухають співрозмовника, обережно реагують на нові пропозиції.

Врахування національної специфіки є ключовим аспектом при організації та проведенні міжнародних ділових переговорів. Національна специфіка включає культурні, мовні, історичні, юридичні та економічні особливості країни, з якою ведуться переговори. Розглянемо ключові стиль ведення ділових переговорів з урахуванням національного менталітету.

*Американський стиль ділових переговорів* відзначається певними характеристиками, які відрізняють його від інших культурних підходів. Американці виявляють схильність до прямого висловлення своїх думок та відкритості у комунікації. Вони вважають, що чесність та прозорість є важливими елементами будь-яких ділових відносин.

Американці часто проявляють активну участь у переговорах, висловлюючи свої думки та пропозиції, а також шукаючи способи досягнення спільного рішення. Важливим елементом американського стилю ділових переговорів є фокус на досягнення конкретних результатів та вирішення проблем. Вони зазвичай прагнуть досягти швидкого та ефективного рішення.

Американський підхід до ділових переговорів підкреслює значення індивідуальних досягнень та ініціативи. Вони прагнуть досягти своїх цілей та інтересів, працюючи в особистих інтересах. Крім того, доцільно визначити, що американці вважають час дорогоцінним ресурсом і надають перевагу швидким та ефективним переговорам. Вони часто встановлюють конкретні терміни та дедлайни для досягнення результатів. У американському стилі переговорів часто виявляється емоційна виразність, але в той же час вони також цінують контроль емоцій та професіоналізм у веденні бізнесу.

*Японський стиль ділових переговорів* має свої власні особливості, які відображають японську культуру та бізнес-етикет. Взагалі, в японській культурі значна увага приділяється груповому підходу, а не індивідуальним досягненням. Переговори можуть бути проведені представниками групи, яка може включати представників різних рівнів ієрархії.

Ділові переговори з японським бізнес-партнерами можуть бути більш тривалими та детальними. Вони можуть включати багато етапів та обговорень, оскільки японці прагнуть досягти консенсусу та вирішення всіх питань. Під час ведення переговорів важливо виявляти повагу та уважність до партнерів під час переговорів. Це означає виявлення високого ступеня уважності до потреб, думок та позицій інших учасників. Японські учасники переговорів зазвичай виявляються стриманими та зберігають свої емоції. Вони можуть уникають конфліктних ситуацій і намагаються досягти гармонії відносин.

В японських переговорах важливу роль відіграють традиції та ритуали. Виконання правил бізнес-етикету може бути вирішальним для успіху переговорів. Японські бізнесмени зазвичай ставлять акцент на розвиток довгострокових відносин з партнерами. Вони можуть витратити час на будівництво взаємного довіри та взаєморозуміння.

*Під час переговорів з арабськими бізнес-партнерами* важливо дотримуватися культурних норм і звичаїв, щоб створити позитивне враження та підвищити ефективність комунікації. У арабській культурі дотримання відповідного одягу є важливим елементом. Для чоловіків рекомендується одягати консервативний костюм з довгими рукавами та довгими штанами. Важливо

уникати яскравих кольорів та відкритого взуття. Для жінок рекомендується вдягати довгі сукні або спідниці та блузки без високого вирізу та з довгими рукавами. Зазвичай жінки не приймають безпосередньої участі у переговорах. Крім того, їм варто уникати тісного або відкритих вбрань.

Під час переговорів важливо дотримуватися звичаїв щодо жестів та міміки. У арабській культурі рухи руками можуть бути менш експресивними, але вони все ще можуть використовуватися для підкреслення важливих моментів. Варто уникати агресивних або неповажних жестів, таких як вказівний палець або згорнуті кулаки.

Важливо також дотримуватися відповідної пози та виразу обличчя під час переговорів. Відкритий та доброзичливий вираз обличчя може сприяти створенню позитивного враження та взаєморозуміння. Також варто уникати зіткнень зі здогадливим поглядом або занадто прямим поглядом, оскільки це може сприйматися як натяк або неповага.

У арабській культурі велика увага приділяється взаємовідносинам та побудові довгострокових дружніх зв'язків. Переговори можуть бути використані як засіб для підтримки та зміцнення взаємних відносин.

Слово та обіцянка мають велике значення в арабській культурі. Партнери можуть розраховувати на те, що обіцяне буде виконане, тому важливо бути відповідальним та чесним у веденні переговорів.

*Французький стиль ділових переговорів* відомий своєю елегантністю, стриманістю та акцентом на взаєморозуміння. Французькі переговори часто відбуваються в красивих залах, а учасники дотримуються відповідного етикету. Зазвичай це означає зустрічі в розкішних готелях, ресторанах або офісах з вишуканим дизайном. Французькі бізнесмени дуже поважають свою мову та культуру. Важливо мати досконале володіння французькою мовою або користуватися послугами перекладача для забезпечення ефективної комунікації. Французькі партнери зазвичай приділяють увагу найменшим деталям, і вони можуть бути дуже критичними щодо якості продукції, обслуговування та послуг. Крім того, французькі бізнесмени відомі своїм аналітичним мисленням та здатністю до ретельного аналізу ситуації. Вони часто дотримуються стриманої та обережної позиції під час переговорів.

Французькі переговори спрямовані на досягнення взаємовигоди та спільних інтересів. Зазвичай це означає пошук компромісів та альтернативних рішень, які задовольняють обидві сторони.

Французькі партнери надають велике значення взаєморозумінню та взаємовідносинам. Вони можуть витратити багато часу на встановлення довіри та знайомство з партнерами перед тим, як переходити до обговорення ділових питань.

*Китайський стиль ділових переговорів* відображає вплив традиційної китайської культури, цінностей і соціальних норм. Китайці вважають взаємні відносини надзвичайно важливими. Перед початком обговорення ділових питань

вони зазвичай витрачають час на встановлення довіри та розбудову особистих відносин.

В китайській культурі ієрархія має велике значення. Під час переговорів важливо дотримуватися протоколу і виявляти повагу до старшин або керівників компанії. Китайці виявляють велику терпимість та витримку під час переговорів. Вони можуть витрачати багато часу на обговорення деталей та дотримання формальностей.

У китайській діловій практиці існує поняття «zengjin» або «збільшення обсягу», яке означає пошук спільних вигод та взаємовигідних рішень для обох сторін. Крім того, китайці приділяють велику увагу укладанню контрактів і дотриманню умов. Вони можуть бути дуже обережними та уважними при перегляді та обговоренні кожної деталі контракту.

Китайці можуть використовувати невербальні засоби комунікації, такі як жести, міміка та тон голосу, щоб виражати свої почуття та наміри під час переговорів.

*Англійський стиль ділових переговорів* характеризується прагматичністю, ефективністю та професіоналізмом. Британські бізнесмени зазвичай відомі своєю прямолінійністю та чесністю в комунікації. Вони часто висловлюють свої думки та погляди відверто та без зайвих огорож.

У британському стилі ділових переговорів велика увага приділяється професіоналізму та ретельному підготуванню. Бізнесмени зазвичай намагаються мати чіткий план дій та виконувати його строго. Британці зазвичай дуже уважні до деталей та точних умов контрактів. Вони можуть витрачати багато часу на обговорення дрібниць та уточнення умов угоди. Ввічливість та уважність є важливими аспектами британського бізнес-етикету. Бізнесмени часто виявляють повагу та відкритість у спілкуванні з партнерами.

У британському стилі переговорів зазвичай уникають вираження сильних емоцій або конфліктів. Бізнесмени стараються залишатися спокійними та об'єктивними навіть у складних ситуаціях.

Важливою частиною британських ділових переговорів є досягнення конкретного результату. Бізнесмени зазвичай прагнуть до компромісу та знаходять рішення, які задовольняють обидві сторони.

Загалом, врахування національної специфіки є важливим елементом успішних міжнародних ділових переговорів [37,38] і може допомогти забезпечити взаємовигідні та стійкі відносини з партнерами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адамович А.Є., Максимець О.М. *Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник*. ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В.2021. 264 с.
2. Nierenberg G.I. *The complete negotiator*. N.Y.: Berkley Trade Publ., 1991. 342 p.
3. Мирошниченко М.І. *Психологія ділового спілкування: конспект лекцій*, Одеса: ОДЕУ. 2020. 130с.
4. Кубко В.П. *Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти*, Одеса: ДУ «Одеська політехніка». 2021. 92с.
5. Берестенко О. Г. *Культура професійного спілкування : навч.-метод.* Держ. закл. «Луган. Нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299с.
6. Романовський О.Г., Грень Л.М., Панфілов Ю.І. *Ділове спілкування та риторика: методичні вказівки для студентів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»*. Х.НТУ «ХП». 2023.200с.
7. Козубовська І.В. Деякі особливості ділового спілкування у професійній діяльності соціального працівника. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20429/Kozubovska.pdf?sequence=1> (дата звернення 12.06.2024).
8. Ангелов Г., Дмитрашко С. *Ділове спілкування: особливості сучасної комунікації. Food Industry Economics.* 8(2), 2016. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v8i2.134>
9. Виговська О. *Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб.* К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023.220с.
10. Moreno, J. L. (1951). *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society: An Approach to a New Political Orientation*. Beacon House. [ISBN 978-1291121759](https://doi.org/10.15673/fie.v8i2.134)
11. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books, 1991. 200 p.
12. [James C. Freund](#). *Smart Negotiating: How to Make Good Deals in the Real World*. 1992. 256p.
13. Барановська Л.В., Глушаниця Н.В. *Психологія ділового спілкування : навч. посібник*. К. : НАУ. 2016. 248 с.
14. Величко К. Ю., Ал-Аасар Раня. Роль ділового спілкування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної*

конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 338-340.

15. Сингаївська І., Архипчук І. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективній фінансовій службі організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 3-4 (27), 2022. С.142-148. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>

16. Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Тесленко С.О. Комунікації підприємства у воєнний час: важливість, результативність, специфіка реалізації. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнар. науково-практичної конф.*, 07 червня 2024 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С.140-142.

17. Шульгіна Л.М. *Бізнес-комунікації*: навч.-метод. комплекс : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг». Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2023. 151с.

18. Муха Р.А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. *Ефективна економіка.* 8. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf) (дата звернення 20.06.2024).

19. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. 2020. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.06.2024).

20. Боришкевич І.І. Особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* Вип. 17 (1). 2021. С.67-75.

21. Нужна О. Стиль керівництва та його вплив на реалізацію функцій спілкування у діловій комунікації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 4. 2021. С. 81-87.

22. Максимець О., Адамович А. Переговори як складова частина ділової комунікації. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2021. 36. Т. 2. С.124-128.

23. Кот О.В., Величко К.Ю., Носач Л.Л., Печенка О.І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*: конспект лекцій. ХДУХТ, Харків. 2018. 320с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/11330> (дата звернення 21.06.2024).

24. Близнюк Т.П. *Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації*: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. 296с.

25. Чернишова Л.О., Козуб В. О., Носач Л.Л., Величко К. Ю., Печенка О.І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*: практикум: навч. посібник. Харків: Форт, 2017. 238с.

26. Величко К.Ю., Печенка О.І. *Міжнародна торгівля*: конспект лекцій ХДУХТ, Харків 2018. 193с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream>

[/123456789/11331/1/konsp\\_lektsiyi\\_mizhnarodna\\_torhivlya\\_2018.pdf\(lfnf](#)(дата звернення 14.08.2024).

27. Величко К.Ю., Баламут Г.С. *Міжнародна економіка*. Практикум: навчальний посібник. Х.: ДБТУ, 2023. 108с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/41882>(дата звернення 18.08.2024).

28. Переговори: Як отримати більше? Обом сторонам. URL: <https://www.myroniuk.com/negotiations> (дата звернення 14.08.2024).

29. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Наукова періодика України* URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/download/90871/86770> (дата звернення 25.07.2024).

30. Frederick Perls, Rolph Hefferime, Paul Goodman. *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*. New York. 1951.

31. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 131–136. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf) (дата звернення 20.04.2024).

32. Невербальна комунікація. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/neverbalna-komunikacziya/> (дата звернення 12.08.2024).

33. Градація простору за принципами проксеміки. URL: <https://vladyslavromashov>. (дата звернення 12.08.2024).

34. Величко К.Ю. *Міжнародні комерційні операції*: конспект опорних лекції з дисц. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини ОПП Міжнародна економіка. ДБТУ. Харків: 2024. 126с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/53439> (дата звернення 27.06.2024).

35. Горобинська М.В., Величко К.Ю. Майстерність бізнес-переговорів: виявлення переваги у міжнародному бізнесі за допомогою Гарвардської моделі комунікації. *Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку*. Міжнар. наук.-практ. конф. в системі МОН (17 листопада 2023р.). м.Харків. ДБТУ, 2023. С. 286-288.

36. Як вимірювати ефективність комунікацій: які метрики важливі, а які – ні URL: <https://ain.ua/2023/11/22/yak-vymiryuvaty-efektyvnist-pr-kampanij/>(дата звернення 25.08.2024).

37. Michael Fielding. *Effective Communication in Organizations*. – Juta and Company Ltd, 2006. 612 p.

38. Zhu R. Cross-Cultural Communication and Globalization. *Journal of Multiculturalism in Education*, 2029. 15(1), pp. 27-38. DOI: <https://10.1108/JME-06-2018-0042>.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.....	6
Тема 1.1. Поняття та характеристика переговорного процесу. Діловий етикет та протокол бізнес-переговорів .....	6
Тема 1.2. Стратегія та тактика переговорного процесу.....	21
Тема 1.3. Діагностика ділового партнера.....	30
Тема 1.4. Процес проведення бізнес-переговорів.....	40
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРІВ.....	47
Тема 2.1. Заперечення у переговорному процесі: причини, алгоритми, обробка заперечень.....	47
Тема 2.2. Маніпуляції як форма прихованого впливу у переговорному процесі...	53
Тема 2.3 Стратегія Р. Фішера та У. Юрі у бізнес-переговорах.....	63
Тема 2.4. Підведення підсумків бізнес-переговорів.....	72
ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ.....	76
Тема 2.5. Невербальна комунікація: сутність, типи та специфіка.....	76
Тема 2.6. Врахування національного менталітету та культурних особливостей при організації та проведенні бізнес-переговорів .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93



Навчальне видання

## **БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ**

Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
усіх спеціальностей (дисципліна вільного вибору)

**ВЕЛИЧКО Катерина Юріївна**

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. 6 (сл. видання)

Наклад \_\_\_ пр.

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44