керування очікуваннями щодо вартості й прогнозу, деескалація гострої розмови, фіксація домовленостей у документації, а також уміння коректно завершити спілкування, якщо воно переходить в образи. Кожна з цих навичок тренується так само, як будь-яка клінічна маніпуляція.

Ксенія СТАРОВОЙТ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
StarovoitOY@krok.edu.ua



ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В СИСТЕМІ ТРЬОХ КОРИДОРІВ

Сфера нерухомості є однією з найбільш переговорно насичених галузей бізнесу, оскільки кожна угода поєднує економічні, юридичні, психологічні та комунікативні аспекти. На відміну від стандартного продажу товару, операції з нерухомістю пов'язані з високою вартістю об'єкта, значним рівнем ризику, тривалим строком прийняття рішення та участю кількох сторін: продавця, покупця, ріелтора, нотаріуса, банку, оцінювача, юриста, родичів або бізнес партнерів. Саме тому переговори у сфері нерухомості доцільно розглядати не як разовий торг щодо ціни, а як складний процес узгодження інтересів, очікувань, ресурсів і правових гарантій.

Актуальність теми посилюється умовами сучасного українського ринку нерухомості. У воєнний період рішення про купівлю, продаж або оренду житла приймається під впливом безпекових ризиків, коливання попиту, нерівномірного регіонального розвитку, обмеженої доступності іпотечного фінансування та необхідності ретельної перевірки документів. Національний банк України зазначає, що за збереження безпекових ризиків та без доступної іпотеки попит на нерухомість і надалі буде стриманим (Національний банк України, 2025). Водночас у Стратегії розвитку іпотечного кредитування підкреслено, що після 2021 року ринок нерухомості майже не підживлювався іпотекою, а його відновлення відбувалося переважно за рахунок коштів девелоперів і покупців (Національний банк України, 2025). Це означає, що переговорна компетентність ріелтора набуває особливого значення, адже саме через переговори сторони шукають баланс між ціною, строками, безпекою, формою розрахунку та гарантіями виконання домовленостей. У сучасній англомовній літературі переговори в нерухомості розглядаються як сфера, що потребує переходу від жорсткої моделі «виграш – програш» до більш гнучкої моделі створення цінності. Т. Віґельманн і Г. Фалкао наголошують, що професіонали ринку нерухомості працюють у середовищі високої невизначеності, конфліктності та взаємозалежності сторін, тому мають використовувати не лише інтуїцію, а й системні переговорні рамки (Wiegelmann, Falcão, 2024). Автори пропонують підхід value win-win, відповідно до якого результативні переговори не повинні бути наївною поступливістю, але й не мають будуватися виключно на тиску. Ефективний переговорник має знижувати ризики, одночасно збільшуючи цінність угоди для сторін (Falcão, Wiegelmann, 2024).

Теоретичною основою для аналізу переговорів у нерухомості є класичні поняття BATNA та ZOPA. BATNA означає найкращу альтернативу угоді, тобто варіант дій сторони у разі недосягнення домовленості. ZOPA є зоною можливої угоди, у межах якої інтереси сторін можуть бути узгоджені. У сфері нерухомості ці поняття мають практичне значення: покупець порівнює об'єкт з іншими доступними варіантами, продавець оцінює наявність інших покупців, орендодавець аналізує попит, а ріелтор допомагає сторонам зрозуміти реалістичність їхніх очікувань. Українські дослідники ділових переговорів також підкреслюють значення підготовки, збору інформації про партнера, аналізу попередніх угод, визначення стратегії та найкращої альтернативи майбутній домовленості (Лисиця, Ястремська, 2023).

Для практичного структурування переговорів у сфері нерухомості доцільно застосовувати систему трьох коридорів: коридор сенсу, коридор вигоди та коридор сили. Ця модель може розглядатися як прикладна рамка, яка поєднує психологічний, економічний і стратегічний аспекти переговорного процесу. Її перевага полягає в тому, що вона дозволяє ріелтору не змішувати різні рівні комунікації, а послідовно з'ясовувати: чому сторона хоче угоду, що саме вона вважає вигідним, і які реальні важелі або обмеження має.

Перший елемент моделі – коридор сенсу. Він пов'язаний із виявленням глибинної мотивації сторін. У переговорах щодо нерухомості заявлена позиція часто не збігається з реальним інтересом. Наприклад, покупець може говорити, що хоче «знижку», але його реальний інтерес полягає у відчутті безпеки, швидкому переїзді, близькості до школи, наявності укриття, стабільному електропостачанні або зручному транспортному сполученні. Продавець може наполягати на високій ціні, але його справжня мотивація може бути пов'язана з потребою швидко закрити кредит, переїхати в інше місто, розділити майно або отримати кошти для купівлі іншого об'єкта. Коридор сенсу відповідає інтерес-орієнтованому підходу до переговорів. Його завдання – перевести комунікацію з рівня позицій на рівень потреб. Якщо ріелтор не з'ясовує сенс угоди для кожної сторони, переговори швидко перетворюються на конфлікт щодо ціни. Якщо ж мотивація зрозуміла, з'являється можливість запропонувати рішення, яке відповідає реальній потребі. Наприклад, для покупця з дітьми важливими можуть бути не лише квадратні метри, а й безпечний район, інфраструктура, поверх, автономне опалення або генератор у будинку. Для інвестора сенсом угоди буде ліквідність, можливість подальшої оренди та прогнозована дохідність. Для продавця сенсом може бути не максимальна ціна, а швидкість і надійність розрахунку.

Другий елемент моделі – коридор вигоди. Він охоплює економічну та ціннісну сторону переговорів. У нерухомості вигода не обмежується зниженням ціни. Вона може формуватися через пакет умов: строки оплати, спосіб розрахунку, розподіл витрат, залишення меблів і техніки, готовність продавця чекати іпотечне рішення, дата звільнення квартири, нотаріальні витрати, юридичний супровід, гарантії щодо боргів за комунальні послуги або технічного стану об'єкта. Тому професійні переговори мають будуватися не тільки навколо питання «на скільки дешевше?», а навколо питання «який пакет умов робить угоду прийнятною для сторін?». Саме в коридорі вигоди реалізується принцип створення цінності. Фалкао і Вігельманн підкреслюють, що цінність у переговорах щодо нерухомості є значно ширшою, ніж ціна активу: сторони можуть впливати на результат через строки, податкову структуру, транзакційні витрати, ризики та додаткові умови (Falcão, Wiegelmann, 2024). Наприклад, продавець може не погодитися на суттєве зниження ціни, але може погодитися залишити меблі, швидко підготувати документи, взяти на себе частину витрат або надати час

для оформлення кредиту. Покупець, у свою чергу, може запропонувати швидкий аванс, прозору форму розрахунку або коротший строк виходу на угоду. На українському ринку коридор вигоди має особливе значення через обмежену роль іпотеки та підвищену чутливість покупців до ризиків. Марченко і Коляденко зазначають, що житловий ринок України у воєнний період характеризується потребою в гнучкості, адаптації до швидкозмінних умов та врахуванні економічних і геополітичних факторів (Марченко, Коляденко, 2024). У таких умовах вигода формується не лише через ціну об'єкта, а й через довіру до документів, прогнозованість угоди, безпеку розрахунків і мінімізацію ризику недобудови або проблем з правом власності.

Третій елемент моделі – коридор сили. Він пов'язаний із реальними важелями сторін, їхніми альтернативами, строками, обмеженнями та готовністю відмовитися від угоди. У переговорах сила не завжди означає тиск або домінування. Часто вона означає обізнаність, підготовку, наявність альтернатив і здатність приймати рішення без емоційної залежності від конкретного об'єкта. Покупець має сильнішу позицію, якщо має кілька подібних варіантів і не прив'язаний до однієї квартири. Продавець має сильнішу позицію, якщо об'єкт ліквідний, документи готові, ціна відповідає ринку, а попит підтверджений реальними переглядами. Ріелтор має переговорну силу тоді, коли володіє ринковою аналітикою, знає юридичні ризики, розуміє мотивацію сторін і може обґрунтувати пропозицію не емоційно, а фактами. Коридор сили тісно пов'язаний із правовою перевіркою угоди. В Україні договір купівлі-продажу нерухомості має бути нотаріально посвідчений, а право власності підлягає державній реєстрації (ICLG, 2026). Baker McKenzie також підкреслює, що перед укладенням договору покупець зазвичай проводить юридичну перевірку об'єкта, включаючи перевірку правовстановлюючих документів, попередніх переходів права власності, обтяжень, оренди та інших ризиків (Baker McKenzie, 2026). Це означає, що сила сторони в переговорах залежить не лише від фінансових можливостей, а й від юридичної чистоти позиції.

Система трьох коридорів може бути застосована ріелтором на всіх етапах угоди. На етапі першого контакту ріелтор працює переважно з коридором сенсу: ставить відкриті запитання, з'ясовує мотивацію, потреби, строк прийняття рішення та критерії вибору. На етапі презентації об'єкта активізується коридор вигоди: ріелтор показує не тільки характеристики квартири, а й практичну цінність для конкретного клієнта. На етапі торгу ріелтор поєднує коридор вигоди й коридор сили: аналізує ринкові аналоги, альтернативи, готовність сторін до поступок, можливі ризики зриву угоди. На фінальному етапі переговорів ключовим стає баланс усіх трьох коридорів: сторони мають розуміти сенс домовленості, бачити вигоду та мати достатні гарантії виконання угоди. Практичний приклад застосування моделі можна описати так. Покупець зацікавився квартирою, але просить знижку 10 %. Якщо ріелтор одразу переходить до торгу, переговори можуть зайти в глухий кут. Якщо ж він працює за системою трьох коридорів, спочатку з'ясовується сенс: чому покупцю підходить саме цей об'єкт, які критерії є критичними, чи є альтернативи. Потім аналізується вигода: чи можна компенсувати відсутність великої знижки іншими умовами – меблями, технікою, строком звільнення, оплатою частини витрат або швидким оформленням. Після цього оцінюється сила: чи є інші покупці, наскільки ціна відповідає ринку, чи готовий продавець чекати, чи має покупець фінансування. У результаті переговори стають більш структурованими, а рішення – менш емоційним. Важливо, що система трьох коридорів не заперечує класичні переговорні теорії, а адаптує їх до практики ринку нерухомості. Коридор сенсу відповідає роботі з інтересами сторін; коридор вигоди – створенню цінності та пошуку взаємовигідного пакета умов; коридор

сили – BATNA, ZOPA, дедлайнам, альтернативам і правовим гарантіям. Така структура дозволяє ріелтору уникати хаотичних переговорів, краще контролювати процес і не зводити свою роль до передавання пропозицій між покупцем і продавцем.

Отже, ведення переговорів у сфері нерухомості в системі трьох коридорів є ефективним прикладним підходом, що дає змогу поєднати мотиваційний, економічний та стратегічний рівні комунікації. Коридор сенсу допомагає зрозуміти реальні потреби сторін; коридор вигоди дає можливість сформувати цінність угоди за межами простої ціни; коридор сили дозволяє оцінити альтернативи, ризики та реальні межі поступок. Для українського ринку нерухомості така модель є особливо актуальною, оскільки рішення сторін приймаються в умовах безпекової невизначеності, обмеженого фінансування, високої ціни помилки та необхідності правової перевірки. Саме тому переговорна компетентність ріелтора стає не додатковою, а базовою професійною навичкою, від якої залежить результативність і безпечність угоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baker McKenzie. (2026). Acquisition of real property | Ukraine. *Global Corporate Real Estate Guide.* https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/ global-corporate-real-estate-guide/europe-middle-east-and-africa/ukraine/topics/ acquisition-of-real-property

2. Falcão, H., & Wiegelmann, T. (2024). Real estate negotiations: A value win win approach. *INSEAD Knowledge.* https://knowledge.insead.edu/strategy/real estate-negotiations-value-win-win-approach

3. ICLG. (2026). Real estate laws and regulations Ukraine 2026. *International Comparative Legal Guides*. https://iclg.com/practice-areas/real-estate-laws-and regulations/ukraine/

4. Wiegelmann, T., & Falcão, H. (2024). Practice briefing: A comprehensive negotiation framework for real estate professionals. Part I. *Journal of Property Investment & Finance,* 42(6), 591–603. https://doi.org/10.1108/JPIF-03-2024-0034

5. Wiegelmann, T., & Falcão, H. (2024). Practice briefing: A comprehensive negotiation framework for real estate professionals. Part II. *Journal of Property Investment & Finance,* 43(1), 83–94. https://doi.org/10.1108/JPIF-04-2024-0057

6. Лисиця, Н. М., & Ястремська, О. О. (2023). Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. *Актуальні питання у сучасній науці,* 9(15), 75–80. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30350/1/ Стаття%202023%20Ястремська%20О.О..pdf

7. Марченко, О., & Коляденко, Р. (2024). Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку житлової нерухомості: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*, 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-153

8. Національний банк України. (2025). Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf

9. Національний банк України. (2025). Стратегія з розвитку іпотечного кредитування. https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_Mortgage_2025.pdf