

## Стратегії ведення ділових переговорів

**Вероніка Поливач**

здобувачка IV курсу, гр. Фін-22-з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PolyvachVV@krok.edu.ua

Науковий керівник:

**Ірина Мала**

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-00030773-5336

**Актуальність дослідження.** Актуальність дослідження зумовлена зростаючою складністю сучасних комунікаційних процесів у бізнесі, політиці, освіті та повсякденному житті. У сучасних умовах глобалізації, швидких економічних змін і високої конкуренції переговори стають одним із ключових інструментів досягнення взаєморозуміння, ухвалення рішень і встановлення довготривалих партнерських відносин. Саме тому вміння ефективно обирати й застосовувати відповідну переговорну стратегію набуває особливого значення як для окремих фахівців, так і для організацій у цілому.

На практиці результат переговорного процесу значною мірою залежить від того, яку стратегію обирає учасник — конкурентну чи співпрацівницьку. Конкурентна стратегія передбачає орієнтацію на власну вигоду, змагання сторін і досягнення переваги навіть ціною погіршення відносин із партнером. Такий підхід може бути ефективним у короткострокових переговорах або за умов обмежених ресурсів і низького рівня довіри між сторонами. Натомість співпрацівницька стратегія базується на принципах взаємоповаги, пошуку спільної вигоди, компромісу та довготривалого партнерства. Вона дозволяє досягати більш стійких результатів, сприяє формуванню позитивного іміджу учасників і розвитку довгострокових відносин.

Попри очевидні переваги обох стратегій, проблема полягає в тому, що універсального підходу до ведення переговорів не існує. Вибір стратегії залежить від багатьох чинників: цілей сторін, контексту ситуації, рівня взаємної довіри, культурних особливостей, психологічних рис учасників та перспектив подальшої взаємодії. Саме тому порівняння конкурентних і співпрацівницьких стратегій дозволяє краще зрозуміти їхні особливості, сильні та слабкі сторони, а також умови, за яких доцільно застосовувати кожен з них.

Дослідження цього питання є надзвичайно актуальним і з практичної, і з теоретичної точки зору. Для фахівців з управління, менеджерів, політиків чи психологів розуміння механізмів ефективних переговорів є ключовою компетенцією, що впливає на результативність професійної діяльності. З теоретичного боку, тема дозволяє розширити уявлення про сучасні підходи до комунікації, лідерства та конфліктології, а також поглибити знання про взаємозв'язок між стратегією поведінки і кінцевими результатами переговорного

процесу.

**Об'єктом дослідження** є процес ведення переговорів як форма соціальної та ділової взаємодії, у межах якої сторони прагнуть досягти згоди або узгодити позиції щодо певного питання. Переговори розглядаються як комплексний комунікативний процес, що включає елементи впливу, переконання, аналізу інтересів, прийняття рішень і побудови відносин. Саме у цьому процесі проявляються різні стратегії поведінки учасників — від конкурентних до співпрацівницьких, які визначають характер комунікації, рівень довіри, емоційний клімат та кінцевий результат переговорів.

**Предметом дослідження** є стратегії ведення переговорів, зокрема особливості, принципи, переваги та недоліки конкурентного і співпрацівницького підходів, а також умови їх ефективного застосування в різних типах переговорних ситуацій. Предмет охоплює аналіз впливу вибору стратегії на результат переговорів, динаміку взаємодії між сторонами, рівень довіри, можливість досягнення компромісу та формування довгострокових партнерських відносин.

**Метою дослідження** є порівняння конкурентних та співпрацівницьких стратегій ведення переговорів з метою виявлення їхніх особливостей, ефективності та впливу на результативність комунікації між сторонами. Дослідження спрямоване на визначення умов, за яких кожна зі стратегій є доцільною, а також на встановлення оптимального підходу до ведення переговорів, що забезпечує досягнення взаємовигідних результатів, збереження ділових відносин і формування атмосфери довіри між учасниками.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття “переговори” та визначити їхню роль у системі ділової та міжособистісної комунікації;
- розглянути теоретичні підходи до класифікації переговорних стратегій та визначити основні характеристики конкурентного і співпрацівницького стилів ведення переговорів;
- дослідити психологічні та комунікативні особливості поведінки учасників переговорів у межах кожної зі стратегій;
- порівняти ефективність конкурентної та співпрацівницької стратегій у різних типах переговорних ситуацій (ділових, міжособистісних, конфліктних тощо).

**Методологія дослідження.** Базується на комплексному підході до вивчення процесу переговорів, що поєднує теоретичні, аналітичні та порівняльні методи. У ході роботи використано системний підхід, який дозволяє розглядати переговори як цілісну комунікативну систему з власними етапами, стратегіями та механізмами взаємодії сторін.

**Етапи та результати дослідження.** Дослідження проводилося у кілька послідовних етапів, кожен з яких мав свою мету, завдання та проміжні результати:

Аналітико-теоретичний. На цьому етапі здійснено огляд і аналіз наукової літератури, присвяченої теорії переговорів, типології стратегій та

комунікативним підходам до їх вивчення. Опрацьовано праці зарубіжних і вітчизняних дослідників у галузі психології, менеджменту та комунікації. У результаті сформовано теоретичну основу дослідження, уточнено поняття «переговори», «конкурентна стратегія» та «співпрацівницька стратегія».

Отже, переговори — це цілеспрямований комунікативний процес взаємодії двох або більше сторін, спрямований на узгодження позицій, інтересів або умов співпраці. Вони передбачають обмін інформацією, аргументацію, пошук взаємоприйняттого рішення та побудову відносин. Переговори є одночасно і процесом, і інструментом досягнення домовленостей у ситуаціях, де інтереси сторін частково збігаються, а частково — розходяться.

Конкурентна стратегія (позиційна, змагальна, «win-lose») — це підхід, у межах якого сторона прагне максимізувати власну вигоду, навіть якщо це відбувається за рахунок інтересів опонента. Вона передбачає жорстку аргументацію, контроль, мінімальну поступливість, орієнтацію на швидкий або односторонній результат. Застосовується у ситуаціях з високою напруженістю, низьким рівнем довіри або коли подальші відносини не є критично важливими.

Співпрацівницька стратегія (інтегративна, партнерська, «win-win») — це підхід, орієнтований на спільний пошук рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. Вона ґрунтується на довірі, прозорості комунікації, взаємоповазі, готовності до обміну інформацією та креативного пошуку альтернатив. Така стратегія сприяє збереженню або зміцненню довготривалих відносин.

Порівняльно-аналітичний. Було проведено порівняльний аналіз конкурентної та стратегії співпраці ведення переговорів. Визначено основні критерії для порівняння — мета сторін, способи комунікації, рівень довіри, характер аргументації, методи впливу, очікувані результати. У результаті встановлено, що конкурентна стратегія орієнтована на досягнення власної вигоди, тоді як стратегія співпраці — на створення взаємовигідних рішень і збереження довготривалих відносин.

Проведено систематизацію отриманих даних і визначено умови ефективності застосування кожної стратегії. Зокрема, з'ясовано, що конкурентний підхід є доцільним у короткострокових або конфліктних переговорах із низьким рівнем довіри, тоді як стратегія співпраці виявляється ефективною у партнерських відносинах, що мають тривалу перспективу.

Результати дослідження засвідчили, що ефективність переговорів значною мірою залежить від здатності учасників правильно обрати стратегію відповідно до контексту ситуації, а також від рівня комунікативної культури, емоційного інтелекту та готовності до компромісу. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо оптимального використання стратегій ведення ділових переговорів у сучасних умовах.

Отже, вибір переговорної стратегії виявляється непростим технічним рішенням, а відображенням загальної управлінської культури, рівня зрілості організації та особистісних установок negotiator'ів. Там, де домінує короткострокова логіка, орієнтація на миттєвий результат і страх втратити позицію, конкурентна модель

виглядає «природною» і навіть єдино можливою. Натомість у середовищах, де цінуються довіра, репутаційний капітал та довготривалі партнерства, поступово формується запит на більш складні, інтегративні переговорні практики, що поєднують раціональний аналіз інтересів з уважністю до емоційного фону взаємодії.

Важливо й те, що на практиці «чиста» конкурентна чи співпрацівницька стратегія зустрічається не так уже й часто. Більш реалістичною є гнучка, комбінована модель, коли учасник може змінювати інтенсивність тиску, ступінь відкритості й готовність до поступок залежно від фази переговорів, поведінки опонента та появи нової інформації. Саме здатність свідомо керувати цим переходом — від жорсткішої позиційної тактики до пошуку спільних інтересів — і є маркером професіоналізму. У цьому контексті ключову роль відіграють не лише техніки аргументації, а й розвиток емоційного інтелекту: уміння зчитувати невербальні сигнали, розрізняти декларовані позиції та приховані інтереси, працювати з напругою, не руйнуючи стосунків.

Отже, стратегія переговорів стає інструментом не тільки досягнення конкретної угоди, а й побудови певної архітектури взаємодії на майбутнє. Конкурентний підхід у короткій перспективі може забезпечити вигідні умови, але часто «спалює мости», тоді як співпрацівницька стратегія створює довгостроковий ресурс — мережу надійних контактів, репутацію передбачуваного партнера та простір для подальших угод. Саме тому подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення гібридних стратегій, їх ефективності в конкретних галузях (фінанси, креативні індустрії, публічний сектор), а також на розробку навчальних програм, які б одночасно розвивали переговорні техніки й культуру відповідальної, етичної комунікації.

**Практична значущість результатів дослідження.** Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо застосовані в практиці ведення переговорів у різних сферах діяльності, таких як бізнес, управління, освіта, політика, медіація та міжособистісна комунікація. Дослідження дозволяє зрозуміти, як обирати оптимальну стратегію переговорів залежно від цілей, контексту та характеру взаємовідносин між сторонами, що сприяє підвищенню ефективності комунікативної взаємодії та досягненню взаємовигідних результатів. Рекомендації, сформульовані в ході роботи, можуть бути корисними керівникам і менеджерам для побудови конструктивних ділових відносин, фахівцям із персоналу та HR-менеджерам — при розв'язанні конфліктів і формуванні команд, педагогам і психологам — для розвитку навичок ефективної комунікації та емоційного інтелекту, а студентам і дослідникам — як теоретична база для подальшого вивчення переговорних стратегій. Загалом, практична значущість роботи полягає в можливості застосування її результатів для підвищення ефективності переговорного процесу, запобігання конфліктів, розвитку партнерських відносин та удосконалення культури спілкування в сучасному суспільстві.

**Ключові слова:** переговори, стратегії ведення переговорів, комунікація, ефективність ділових переговорів.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьмінчук, І. В. (2017). *Психологія переговорного процесу: теорія та практика*. Київ: Наукова думка. *Social Media and Its Effect on Communication* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.solari.net](http://www.solari.net)
2. Мельник, С. В. (2020). *Стратегії ведення переговорів у бізнес-середовищі*. Харків: Фоліо..
3. Kravets O., Glyniany D. *Social networks in the formation of an effective territorial brand Municipal utilities. Economic sciences*. Kyiv, 2012. No. 106. P. 396–403. [in Ukrainian].
4. *Тренди та антитренди в продуктовому PR. Що актуально перед початком 2024 року*. <https://dou.ua/forums/topic/46857/>