

## Стратегії та помилки бізнес переговорів в бізнесі: порівняльний аналіз успішних та провалених угод

*Марина Крутій*

здобувачка IV курсу, гр. ПТ-22,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: KrutiiMS@krok.edu.ua

Науковий керівник:

*Ірина Мала*

старший викладач кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0003-0773-5336

**Актуальність дослідження.** Актуальність дослідження полягає в тому, що у глобалізованому конкурентному середовищі переговори стали не просто інструментом комунікації, а ключовим механізмом формування вартості бізнесу. Дослідження свідчать, що понад 70% М&А-угод не досягають очікуваної синергії саме через стратегічні помилки на етапі переговорів та інтеграції команд.

**Об'єктом дослідження** є процес ділових переговорів між корпоративними суб'єктами, а **предметом** — стратегії, тактичні прийоми та фактори, що визначають успіх або провал бізнес-угоди.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є виявлення закономірностей, які визначають успішність переговорних процесів, та ідентифікація найбільш критичних помилок перемовників.

Конфлікт у бізнес-середовищі є проявом блокування важливих потреб сторін, що стимулює учасників до активних дій, спрямованих на досягнення власних інтересів. Він може виникати навіть у ситуації формальної співпраці, якщо існує несумісність цінностей чи управлінських підходів [1].

У межах конфліктологічного підходу переговори розглядаються як найбільш цивілізована форма врегулювання протиріч, ефективність якої залежить від правильно обраної стратегії, інформаційної підготовки та здатності сторін прогнозувати поведінкові реакції партнера [2].

Практика міжнародного бізнесу демонструє, що результативні угоди ґрунтуються на принципі "win-win", тоді як провальні — часто є наслідком егоцентричної логіки "win-lose", ігнорування культурних відмінностей та неправильного оцінювання намірів сторони.

Показовим прикладом успішної угоди є купівля Disney компанії Pixar за 7,4 млрд доларів, де ключовим фактором стала повага до корпоративної культури партнера. Збереження автономії Pixar дозволило уникнути втрати творчих команд та забезпечило Disney низку комерційно успішних релізів.

Натомість злиття Daimler-Benz і Chrysler (1998) стало прикладом провалу через неправдиве позиціонування угоди як "злиття рівних", ігнорування різниці у стилях управління та недооцінку культурних бар'єрів. Невиявлені на етапі переговорів протиріччя призвели до зниження ефективності, кадрових втрат і

подальшого продажу Chrysler зі значними збитками.

Узагальнюючи аналіз кейсів, можна виділити три критичні помилки:

1. ілюзія фіксованого пирога, коли інтереси сторін помилково сприймаються як взаємовиключні;
2. ескалація зобов'язань, коли компанія продовжує рух у хибному напрямі лише тому, що вже інвестувала значні ресурси;
3. культурна сліпота, тобто неврахування національних та корпоративних особливостей партнера.

Порівняльний аналіз успішних і провалених переговорних кейсів, дає можливість стверджувати, що результативність бізнес-переговорів визначається не окремими техніками чи жорсткістю позицій, а цілісною системою підготовки, стратегічного мислення та компетентної взаємодії сторін. Ефективні переговори ґрунтуються на здатності компаній правильно діагностувати інтереси партнера, відмовлятися від логіки «нульової суми» та переходити до моделі створення доданої вартості для обох сторін. Аналіз показує, що ключовими передумовами успішних угод є прозорість намірів, повага до корпоративної та національної культури партнера, а також гнучкість у пошуку рішень, що дозволяють зберегти синергію.

Приклади Disney–Pixar демонструють, що стратегія, орієнтована на збереження ідентичності та автономії партнера, здатна формувати стійку конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий економічний ефект. Натомість провал злиття Daimler–Chrysler підтверджує, що ігнорування культурних, управлінських та комунікаційних відмінностей здатне нівелювати навіть значний потенціал угоди та призвести до втрати капіталу, репутаційних ризиків і дестабілізації внутрішніх процесів.

**Висновки.** Таким чином, переговори в бізнесі варто розглядати як складну міждисциплінарну практику, яка виходить за межі формальних домовленостей і включає психологію, соціокультурні фактори, довіру, репутаційні ризики та стратегічну оцінку майбутнього партнерства. Здатність менеджерів вчасно розпізнати сигнали потенційних загроз, уникнути когнітивних викривлень і обрати адекватну переговорну стратегію є вирішальним чинником не лише успіху окремої угоди, а й формування довгострокової стійкості підприємства на міжнародному ринку. У цьому контексті переговори постають не як інструмент тиску, а як механізм створення цінності, який при коректному використанні здатний забезпечити стратегічні переваги та розвиток бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

**Ключові слова:** ділові переговори; переговорні стратегії; міжнародний бізнес; корпоративна культура; міжкультурна комунікація; M&A угоди.

### Список використаних джерел

1. Бестужева С.В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу : аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*, 2020. Вип. 1. С. 7–11

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_3).

2. Касьяненко, Л. В. (2024). Стратегії ведення переговорів на підприємстві в конфліктних ситуаціях. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-11>