

## **Архітектура помилок у ділових переговорах : аналіз причин, механізмів та стратегій уникнення**

**Катерина Полумискова**

здобувачка ОП «Менеджмент» IV курсу, гр. МЕН-22,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PolumiskovaKA@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: 0000-00030773-5336

**Актуальність дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі переговори є ключовим інструментом досягнення стратегічних рішень, встановлення партнерств та врегулювання конфліктів. Незважаючи на доступність теоретичних моделей, консультаційних практик і стандартів ділової комунікації, учасники переговорів часто припускаються типових помилок, зумовлених браком підготовки, когнітивними викривленнями, емоційною нестриманістю або недостатнім розумінням інтересів іншої сторони. Ці помилки здатні призводити до зриву домовленостей, втрати довіри, ескалації конфліктів і прийняття неефективних рішень.

Дослідження причин, механізмів і способів запобігання поширеним помилкам у переговорах є актуальним завданням, яке сприяє підвищенню якості комунікації та ефективності взаємодії в умовах конкурентного та динамічного ринку.

**Об'єктом дослідження** є процес ділових переговорів.

**Предметом дослідження** є комунікативні, поведінкові та психологічні помилки, що виникають у переговорному процесі, та методи їх запобігання.

**Мета дослідження.** Виявити найбільш поширені помилки в переговорах та визначити ефективні стратегії їх уникнення на основі аналізу сучасних наукових джерел та практичних рекомендацій.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичну основу становлять праці українських і міжнародних дослідників у сфері переговорних стратегій, комунікації, психології впливу та емоційного інтелекту. Значну увагу приділено сучасним публікаціям, що розкривають роль когнітивних упереджень та поведінкових помилок у переговорах, зокрема роботам Заушнікової М.Ю., Калениченка Р.А., Коханця А.С., а також новітнім академічним статтям з поведінкової економіки та комунікаційної психології.

**Методологія дослідження.** У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу, спостереження, контент-аналізу, структурно-функціонального підходу та системного огляду літератури. Це дозволило узагальнити типові помилки переговорного процесу та визначити ефективні засоби їх компенсації.

**Основний зміст та результати дослідження.** Переговори є формою ділової комунікації, у якій збалансована взаємодія сторін базується на поєднанні

раціональних аргументів, стратегічного планування, психологічної гнучкості та емоційної врівноваженості. Типові помилки в цьому процесі виникають через недооцінку підготовки, неусвідомлені когнітивні викривлення, суб'єктивне сприйняття партнера, некоректну оцінку інтересів та емоційні реакції, що впливають на якість прийняття рішень.

Найпоширенішою проблемою є поверхневий аналіз ситуації, відсутність чітких цілей, слабка аргументація й невизначені межі поступок. Вирішенням є структурована підготовка, формування BATNA, визначення цілей, аналіз інтересів партнера й моделювання альтернативних сценаріїв.

Бажання виграти переговори «в односторонньому порядку» призводить до ескалації конфліктів і блокування домовленостей. Ефективними підходами є принципи win-win, фокусування на інтересах, а не позиціях, а також пошук варіантів, які створюють спільну цінність.

Помилки сприйняття зумовлені стереотипами, когнітивними упередженнями, неповною інформацією або надмірною проєкцією власних очікувань. Для подолання цієї проблеми використовують активне слухання, уточнення ключових моментів, аналіз невербальних сигналів і побудову емпатійного розуміння мотивів партнера.

Переривання, нечіткі формулювання, логічні розриви та ігнорування невербальних аспектів комунікації знижують ефективність переговорів. Раціональна структуризація висловлювань, контроль за емоційними реакціями, підтримання діалоговості та усунення факторів, що відволікають, значно підвищують результативність взаємодії.

Жорстке дотримання початкової позиції унеможлиблює адаптацію до зміни умов. Здатність застосовувати різні переговорні стратегії, оцінювати нові дані, коригувати тактику та відокремлювати обов'язкові вимоги від другорядних підвищує ефективність переговорного процесу.

Емоційні реакції, імпульсивність, відсутність саморегуляції й недостатня емпатія порушують довіру та заважають конструктивному діалогу. Розвиток емоційного інтелекту включає усвідомлення власних станів, техніки емоційної паузи, коректне вираження позиції та інтерпретацію емоцій партнера.

Комплексне уникнення цих помилок потребує поєднання аналітичної підготовки, психологічної грамотності, комунікативної компетентності та стратегічного мислення. Таке поєднання забезпечує стабільну якість ділової взаємодії та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Результати дослідження можуть бути використані у тренінгових програмах з розвитку переговорних компетентностей, у внутрішньокорпоративних навчальних системах, у підготовці менеджерів, фахівців із продажів, HR-переговорників, а також для розроблення методичних рекомендацій щодо розвитку комунікативної грамотності та поведінкової стійкості учасників переговорного процесу.

**Висновки:** Дослідження показало, що ефективність переговорів значною мірою залежить від якості підготовки, вміння правильно визначати інтереси

сторін та контролювати комунікацію. Найпоширеніші помилки — недостатня підготовка, орієнтація на позиції, когнітивні викривлення, комунікативні збої та низький рівень емоційного інтелекту — призводять до втрати довіри й зниження результативності взаємодії.

Уникнення цих помилок можливе через структуровану підготовку, формування альтернатив (BATNA), застосування принципів win-win, розвиток активного слухання та емоційної саморегуляції. Запропоновані підходи сприяють підвищенню якості переговорів та зміцненню партнерських відносин у сучасному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** переговори; ділова комунікація; когнітивні помилки; комунікативна компетентність; емоційний інтелект.

### Список використаних джерел

1. Заушнікова М.Ю., Калениченко Р.А., Коханець А.С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект. Ірпінь, 2024. <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2341>
2. Актуальні питання гуманітарних наук: Міжвузівський збірник наукових праць молодих учених. Переговори як складова ділової комунікації. Вип. 36, т. 2. Дрогобич: «Гельветика», 2021. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62375>
3. Зрибнєва, І. (2024). АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-10>